
Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

https://archive.org/details/31761114678063

Government Publications DUP
42

Public Service Commission of Canada | Commission de la fonction publique du Canada

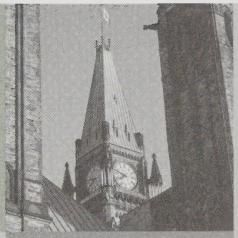
CA1
CS
-A55

Public Service Commission 2003-2004 Annual Report



Canada

Public Service Commission 2003-2004 Annual Report



LIBRARY
DEC 15 2004
University of Toronto

THE COMMISSION INVITES YOUR COMMENTS ABOUT OUR ANNUAL REPORT.

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region Headquarters
(613) 992-9562

Internet: www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: infocom@psc-cfp.gc.ca

This Report is available in Braille and large print.

For an electronic version of this Report, please consult the PSC Web site at www.psc-cfp.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Public Service Commission of Canada, 2004

Cat. No. SC1-2004

ISBN 0-662-68275-0

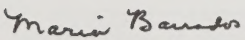
The Honourable Liza Frulla, P.C. M.P.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

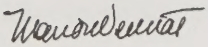
We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the Report of the Public Service Commission of Canada for the 2003-2004 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

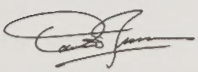
Yours sincerely,



Maria Barrados
President



Manon Vennat
Commissioner



David Zussman
Commissioner

MISSION OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION OF CANADA (PSC)

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

Maintain and preserve a non-partisan Public Service, able to provide service in both official languages, staffed with competent employees, that is representative of the Canadian population it serves.

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the federal human resources system, within the scope of its mandate.

PSC VISION

An independent agency reporting to Parliament accountable for merit in staffing and a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC STRATEGIC OUTCOME

The current Strategic Outcome of the PSC is, within its legislative mandate, to assist in providing Canadians with:

- A highly competent, non-partisan and representative Public Service with appointments based on the values of fairness, equity of access and transparency.
- A timely, efficient and flexible values-based staffing system owned by Public Service managers.
- A Public Service that builds on its competencies through development and continuous learning.

Note – These Mission and Vision statements are currently under review, with the intention of re-drafting them to better reflect our mandate under the new *Public Service Employment Act* and the renewed governance structure of the Public Service Commission.

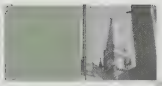


TABLE OF CONTENTS

PRESIDENT'S MESSAGE 1

CHAPTER 1: INTRODUCTION 4

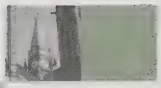
1.1 THE PUBLIC SERVICE COMMISSION IN A CHANGING LEGISLATIVE ENVIRONMENT 4
1.2 PSC INITIATIVES 5
1.3 ORGANIZATION OF THE REPORT 7

CHAPTER 2: STAFFING SYSTEM PERFORMANCE: VALUES AND PRINCIPLES 10

2.1 INTRODUCTION 10
2.2 COMPETENCY: A RESULTS VALUE 14
2.3 NON-PARTISANSHIP: A RESULTS VALUE 18
2.4 REPRESENTATIVENESS: A RESULTS VALUE 22
2.5 EQUITY OF ACCESS: A PROCESS VALUE 31
2.6 FAIRNESS AND TRANSPARENCY: PROCESS VALUES 34
2.7 FLEXIBILITY AND EFFICIENCY: MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES 40
2.8 KEY STAFFING ISSUES 44

CHAPTER 3: RECRUITMENT 50

3.1 INTRODUCTION 50
3.2 GENERAL OBSERVATIONS ON RECRUITMENT 51
3.3 CASUAL HIRES 52
3.4 SPECIFIED PERIOD (TERM) EMPLOYMENT 52
3.5 INDETERMINATE HIRES 52
3.6 NATIONAL AREA OF SELECTION 53
3.7 E-RECRUITMENT 55
3.8 USING RADII TO DEFINE AREAS OF SELECTION IN THE ATLANTIC REGION 56
3.9 RECRUITMENT OF BILINGUAL CANADIANS: *ACTION PLAN FOR OFFICIAL LANGUAGES* 57



3.10 RENEWAL THROUGH RECRUITMENT OF YOUTH 61
3.11 THE FUTURE OF SERVICE DELIVERY AT THE PSC 66
3.12 CONCLUSION 67

CHAPTER 4: AUDITS, APPEALS AND INVESTIGATIONS 70

4.1 INTRODUCTION 70
4.2 AUDITS 70
4.3 APPEALS AND INVESTIGATIONS 73
4.4 RECOURSE IN TRANSITION 78
4.5 CONCLUSION 78

CHAPTER 5: BUILDING THE NEW PUBLIC SERVICE COMMISSION 80

5.1 THE NEW PSEA'S MODERNIZED APPROACH TO STAFFING 80
5.2 CHANGED ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR THE PSC 81
5.3 PUTTING IN PLACE AN INTEGRATED APPOINTMENT FRAMEWORK 83
5.4 PUTTING IN PLACE A NEW SERVICE AGENCY 87
5.5 FORGING NEW RELATIONSHIPS 88
5.6 MOVING TOWARDS THE NEW APPROACH 89
5.7 CONCLUSION 90

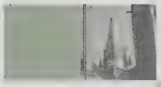
APPENDICES 92

APPENDIX 1: STATISTICAL INFORMATION AND TECHNICAL NOTES 92
APPENDIX 2: EXCLUSION APPROVAL ORDER 94
APPENDIX 3: PERSONAL EXCLUSIONS 95
APPENDIX 4: 2002-2003 REPORTING DEPARTMENTS AND AGENCIES 97

OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION 100

BIOGRAPHIES 104

MARIA BARRADOS, PRESIDENT 104
MANON VENNAT, COMMISSIONER 105
DAVID ZUSSMAN, COMMISSIONER 106



PRESIDENT'S MESSAGE

I am pleased to present the 2003-2004 Annual Report of the Public Service Commission (PSC) of Canada.

This is my first Annual Report as President of the PSC, and the first since the *Public Service Modernization Act* (PSMA) received Royal Assent in November of 2003. The Report's preparation has been complicated by the fact that, during the reporting period, we have been operating under the current *Public Service Employment Act* (PSEA), while at the same time preparing for the implementation of the new PSEA that is incorporated in the PSMA, and which will come into effect in stages. This Report therefore looks to the future as well as the past.

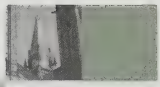
This is a critical time in the history of the PSC, and Canada's Public Service as well. The new PSEA calls for a major change in human resources management in the federal government. While it will not be fully implemented until December 2005, the PSMA has already had a significant impact on the work the PSC does. The provisions creating a new PSC are already in force, and a new Commission has been appointed.

Our primary focus is now on overseeing the integrity of the appointment process, although we will continue to provide recruitment services to departments by creating a quasi-autonomous service agency within the PSC; this is expected to be up and running by April 2005.

The PSC's challenge is to determine what constitutes effective oversight in the new legislative environment, and decide how it can best be achieved. To this end, we are revising our accountability and monitoring programs and building our audit capacity.

We are articulating our new expectations about departmental and agency performance. For example, we are developing an appointment framework to ensure that departmental staffing processes continue to support the values of fairness, transparency and equity of access for all Canadians.

We are developing new agreements for the delegation of staffing authority to deputy/agency heads, as well as accountability agreements and reports, so that we will know how departments are doing in meeting the PSC's expectations as they are stated in the Staffing Delegation and Accountability Agreements. In addition, improved oversight mechanisms will tell departments and agencies where to improve their performance and apply lessons learned.



Finally, the PSC will make additional investments in its audit function, so we can properly carry out our responsibilities in the areas of oversight and reporting to Parliament on the health of the Public Service staffing system.

This Annual Report presents our assessments of the staffing performance of departments and agencies that are governed by the current PSEA. We have presented success stories and noted the issues that remain to be confronted. Some are long-standing issues that we have raised over the years. The lack of adequate departmental human resources planning, the inadequate human resources capacity in many departments, the continuing increase in the proportion of short-term hiring, the small number of university graduates offered employment through the Post-Secondary Recruitment Program compared to the large number who apply, and the application of the area of selection policy in staffing are all issues of concern to us.

We believe that the recently adopted legislation provides departments and agencies with an opportunity to address these long-standing issues. The PSC is determined to closely monitor and oversee how departments and agencies take advantage of this opportunity. In the not-too-distant future, our reports on how the staffing system is working across the Public Service will be written in an environment in which the PSC, although it no longer operates the system, ensures that it works to the benefit of Canada and Canadians. We are working to build the necessary capacity to fulfil our mandate for oversight by reviewing our current programs and expenditures so that we can identify gaps and make funding reallocations.

Since my original appointment as interim President of the PSC in November of 2003, I have had the opportunity to appear before parliamentary committees to discuss the PSC's Estimates and the proposed "Whistleblowing" legislation (Bill C-25). In May, I appeared before the Senate for my confirmation as President. I look forward to working with the new committees and the new Parliament to ensure that a competent, effective federal workforce is in place.

In closing, I welcome the appointments of my fellow Commissioners, Manon Vennat and David Zussman. The appointments occurred too late for them to have much involvement in this Report; however, I have no doubt that their broad experience and in-depth knowledge of issues related to the PSC's mandate will be invaluable. Together we will work with all the dedicated employees of the PSC to fulfil our responsibilities with integrity and a strong sense of duty to Canada and Canadians.

CHAPTER 1: INTRODUCTION



CHAPTER 1: INTRODUCTION

1.1 THE PUBLIC SERVICE COMMISSION IN A CHANGING LEGISLATIVE ENVIRONMENT

The Public Service Commission (PSC) of Canada is an independent agency mandated to oversee the staffing system in the federal Public Service and report to Parliament on the health of the Public Service staffing system.

Sound staffing that respects merit occurs when departments conduct their hiring and promotion activities according to the six Public Service staffing values of competency, non-partisanship, representativeness, equity of access, fairness, and transparency, as well as the two management and service delivery principles of flexibility and efficiency.

Sound staffing that respects merit occurs when departments conduct their hiring and promotion activities according to the six Public Service staffing values of competency, non-partisanship, representativeness, equity of access, fairness, and transparency, as well as the two management and service delivery principles of flexibility and efficiency.

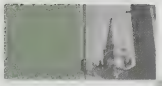
The PSC carries out its mandate for oversight of merit by administering the *Public Service Employment Act* (PSEA) and certain provisions of the *Employment Equity Act* (EEA).

Historically we have been responsible for:

- appointing qualified persons to and within the Public Service;
- providing recourse and review of matters under the PSEA;
- delivering training and development programs; and
- carrying out other responsibilities as provided for in the PSEA and the EEA.

However, we are currently operating in a changing legislative environment. In November of 2003, Parliament adopted the *Public Service Modernization Act* (PSMA), designed to: facilitate hiring the right people when and where they are needed; promote more collaborative labour-management relations; focus on learning and training for Public Service employees at all levels; and clarify roles and accountabilities.

Incorporated in the PSMA is a new PSEA, aimed at modernizing staffing in Canada's Public Service. The staffing provisions of the new PSEA will not come into full force until December of 2005 (for more information on the new PSEA, see Chapter 5). This implementation schedule has had and will continue to have implications for the PSC; while working within the framework of the current legislation, we must also prepare for the coming into force of the new PSEA. Consequently, our Annual Report for this reporting period looks to the future, as well as reflecting on the past year.



Although the new PSEA will provide a new legislative framework and instruments, like the current PSEA its objective will be to ensure that Canadians are served by a professional, competent, non-partisan and representative Public Service, able to serve the public in the official language of their choice. Appointments will continue to be based on the values of fairness, transparency and equity of access. Managers will have a timely, efficient and flexible staffing system to better meet their business objectives. Employees' competencies will be strengthened through continuous learning and development.

In 2003-2004, the PSC worked under the current PSEA while preparing for the staffing changes to come under the new PSEA.

1.2 PSC INITIATIVES

In 2003-2004, the PSC worked under the current PSEA while preparing for the staffing changes to come under the new PSEA.

The PSC undertook three significant policy and program initiatives to prepare departments for taking on increased staffing flexibilities:

- pilot projects for delegating authority to departments to allow them to appoint candidates from outside the Public Service without conducting a competition;
- creating pools of pre-qualified candidates; and
- developing a more future-oriented staffing delegation agreement with the recently created Canada Border Services Agency.

These initiatives demonstrate how the PSC is preparing for increased delegation of staffing authority, and greater departmental accountability for the way staffing is conducted.

Appointments Made Without Competition from Outside the Public Service

The PSC approved pilot projects involving seven departments, delegating to them the authority to appoint without competition from outside the Public Service. Persons appointed without competition under this authority were assessed against all the requirements of the position, found fully qualified, and were appointed according to merit. The pilots ran through 2003-2004.

Our evaluation of the results of the pilots concluded that departments exercised their delegated authority effectively when they had a management framework that clarified:

- how the authority fit within the department's overall recruitment strategies;
- the rationale for use of the authority and the circumstances under which it could be used;
- who had the authority to approve appointments on behalf of the deputy/agency head;



- how the use of the authority would be monitored;
- how often use of the authority would be discussed with the deputy/agency head; and
- how employees and their representatives would be informed of appointments.

As a result of the pilot projects, the PSC permanently delegated the authority to six of the seven departments. The seventh department did not receive permanent delegation because it had not exercised its authority during the trial period.

Pre-Qualified Pools

Beginning in 2001, using its authority under the current PSEA, the PSC began to allow appointments to be made from pre-qualified pools (PQPs) of candidates. The aim was to make hiring more efficient and to familiarize departments and agencies with a staffing model for the future.

The PSC permitted four departments, on a pilot basis, to establish PQPs for occupational groups below the executive level. The pilots will enable the PSC and departments to evaluate this method of staffing (one pilot has undergone a preliminary evaluation), identify best practices for its administration, and develop policy or accountability frameworks that may be useful under the new PSEA in ensuring that PQPs adhere to the staffing values.

With respect to certain executive-level positions, we approved a PQP approach for two departments, and a PQP approach for executives in the Information Technology community.

Canada Border Services Agency

The Canada Border Services Agency (CBSA) was created from three departments, as a result of the Government's reorganization in December 2003. The core of the Agency is the Customs component of the former Canada Customs and Revenue Agency (CCRA). This change posed a major human resources challenge, in that CCRA and CBSA operate under different staffing authorities and staffing regimes.

CCRA was established in 1999, and was never subject to the current PSEA staffing regime; therefore, it has not required delegated authority from the PSC. It is a separate employer with its own appointing authority. It develops its own staffing practices, including PQPs, designs a development program for its middle management group and conducts executive level staffing, general recruitment and student hiring.



CBSA, on the other hand, is subject to the current PSEA. To help make the transition a smooth one, the PSC worked with CBSA to determine which of CCRA's practices could be retained in light of authorities under both the current and new Acts. Because most of the new Agency's proposed staffing practices will be allowed under the new PSEA, we maximized the delegation of authority in our initial delegation agreement in December 2003. The agreement was finalized in June 2004. CBSA now has the required recruitment authorities, executive appointment authorities, and PQP authorities. In addition, the PSC has recognized previously established PQPs.

Our preparations for the implementation of the new PSEA showed us where current flexibilities exist and helped us put in place for the CBSA a delegation agreement that provides all the necessary tools. This experience will be useful in identifying best practices and possible policy or accountability requirements in the future.

1.3 ORGANIZATION OF THE REPORT

The chapters of this Annual Report describe the work of the PSC and its assessment of the health of the Public Service staffing system.

CHAPTER 2: Staffing System Performance: Values and Principles

This chapter reports on how the staffing values and management principles are being respected Public Service-wide. Our assessment is based on the performance reports submitted by departments and agencies, and on other information garnered from internal and external research and from data analysis.

CHAPTER 3: Recruitment

In this chapter we discuss the nature of recruitment, the various techniques and programs we used to recruit candidates, and overall trends in Public Service recruitment.

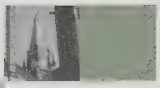
CHAPTER 4: Audits, Appeals and Investigations

This chapter demonstrates how the PSC oversees the staffing system and provides an overview of our activities in several specific areas.

CHAPTER 5: Building the New Public Service Commission

This chapter gives us the opportunity to explore the role of the PSC as the Public Service staffing system undergoes major change. We examine a modernized approach to staffing, the scope of our work, a new framework for protecting merit, and new approaches to audit and investigation.

CHAPTER 2: STAFFING SYSTEM PERFORMANCE VALUES AND PRINCIPLES



CHAPTER 2: STAFFING SYSTEM PERFORMANCE: VALUES AND PRINCIPLES

2.1 INTRODUCTION

This chapter reports on how well each of the staffing values and management principles is being respected in the Public Service. The PSC's assessment is based on information we received from the departments and agencies, together with other key information sources such as the *2002 Public Service-Wide Employee Survey*, PSC tools such as the *Profile of Public Service Leadership Competencies*, and PSC studies such as the PSC Survey of Appointments.[1]

Overall Performance: 2003-2004

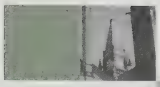
On the whole, the Public Service staffing values and management principles are being respected. Progress has been made during the past three years on major staffing issues. However, further work is needed to:

- enhance the human resources (HR) management capacity;
- improve organizational HR planning – including linking HR planning with business planning; and
- increase Canadians' access to employment opportunities through the use of electronic recruitment (e-Recruitment).

2.1.1 ORGANIZATION OF THE CHAPTER

The chapter is divided into two sections. The first section presents an overall assessment of the health of the staffing system based on the reports received from 72 departments and agencies. It depicts the extent to which these organizations upheld the values and principles of the staffing system. We compare actual results to performance expectations and look at whether departments and agencies have made improvements over the past year. As well, we highlight the lessons that we have learned and describe ways to improve future performance.

1. The *PSC Survey of Appointments* is a cyclical survey of appointment activity that is conducted every six months. Survey responses are received from both appointees and managers involved in staffing actions related to indeterminate recruitment, indeterminate promotions and term-to-indeterminate movement.



The second section deals with our assessment of two key ongoing staffing issues: the HR management capacity, and the challenge of HR planning. Both are critical to the successful implementation of a values-based regime.

2.1.2 REPORTING PROCEDURES

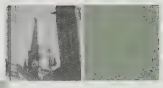
The PSC delegates staffing authority to deputy/agency heads through Staffing Delegation and Accountability Agreements (SDAAs). These set out conditions and requirements for acceptance, exercising and reporting on the use of delegated authorities.

Framework for the SDAAs: Through these Agreements, we delegate staffing authority to individual departments and agencies. The 1998 Delegation and Accountability Framework, which forms the basis for the SDAAs, incorporates the six staffing values and the two principles of management and service delivery shown in the box below.

Staffing Values and Management/Service Delivery Principles	
Results values	• Competency • Non-partisanship • Representativeness
Process values	• Equity of access • Fairness • Transparency
Principles	• Flexibility • Efficiency

Under the Framework, the PSC and each deputy/agency head who accepted delegated staffing authority drew up an SDAA that specified:

- the delegated powers of his/her respective organization; and
- the indicators and measurements that his/her organization would use in preparing its annual report to the PSC on staffing performance.



Reporting cycles: Since the adoption of the Delegation and Accountability Framework in 1998, three reporting and assessment cycles (1999-2000, 2000-2001, and 2001-2002) have passed. With each cycle, we have received an increasing number of reports each year. For the 2002-2003 cycle (which covered the 2001-2002 reporting period), we received full reports from all departments and agencies with SDAAs (72 at the time). See Appendix 4 – 2002-2003 Reporting Departments and Agencies.

Who reported and how: We have revised our approach to the current cycle (2002-2003) to streamline the departmental reporting process. As a result, we did not require full reports from 15 organizations whose performance in 2003-2004 was judged superior or fully satisfactory. However, we did request Federal Student Work Experience Program (FSWEP) review results from 14 of these 15 organizations.[2]

The remaining 57 organizations had to provide either:

- a full *Departmental Staffing Accountability Report* (DSAR) – required of 28 organizations because the information provided by the departments/agencies was insufficient or where the PSC identified areas requiring improvement; or
- an update on progress in specific areas of concern to us – required of 29 organizations to demonstrate performance over time and supply us with sufficient performance baseline data.

Organizational Size: Departments and Agencies

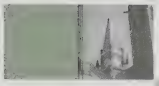
In the most recent reporting process we distinguished between the size of organizations as follows:

Small Organizations: fewer than 350 employees

Medium/Large Organizations: more than 350 employees

(See Appendix 4 – 2002-2003 Reporting Departments and Agencies).

2. The remaining department was involved in an overall PSC staffing audit.



2.1.3 MANAGEMENT BENCHMARKS

We are accountable to Parliament for overseeing the staffing system in the Public Service. We provide deputy/ agency heads with accountability and performance expectations that are part of the individual SDAAs. We use these to assess whether the management of staffing has met expectations and to identify possible areas of risk.

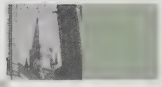
First, we require that each deputy/agency head establish a staffing system that is:

- based on the staffing values and the principles of management and service delivery; and
- tailored to the organization's workforce and staffing needs.

Secondly, we determine whether deputy/agency heads have met these over-arching management requirements and if, in the course of developing and applying staffing practices, they have:

- linked HR planning to their business plans;
- ensured that those with sub-delegated staffing authority are trained, have access to advice, and make legally correct and effective decisions;
- balanced business needs with HR management goals, the interests of the Public Service and, when possible, the career aspirations of employees;
- monitored how their delegated staffing authority is exercised in the areas of staffing, recourse, employment equity, and official languages;
- sought the participation of employee representatives in the development and revision of staffing programs; and
- ensured that their workforce has ready access to HR management information relevant to staffing.

Thirdly, we provide feedback to reporting departments and, by way of the Annual Report, to Parliament.



2.2 COMPETENCY: A RESULTS VALUE

COMPETENCY: *Attributes which ensure that public servants are qualified to carry out their public duty.*

Performance Expectations

- Organizations have appointed competent employees to meet client needs.
- Staffing strategies/decisions are aligned with key business priorities and have been validated for their effectiveness.

When these expectations are met:

- documented strategies/decisions exist and support business objectives;
- annual HR management plans exist and are designed to support business objectives;
- the design and use of assessment tools has resulted in meritorious appointments; and
- internal and external client satisfaction is verified.

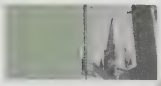
Risks to Competency

Competency will be compromised when:

- statements of qualifications do not take into account the organization's current and future needs; and
- orientation and training are not provided to managers and employees.

In the *2002-2003 Annual Report*: The PSC was satisfied that overall, managers were appointing competent employees both to and within the Public Service. The *2002 Public Service-wide Employee Survey* found an overall improvement in Public Service employees' perceptions of the competence of new hires. At the same time, we remained concerned with:

- the slow progress of departments and agencies in linking HR strategies to their operations; and
- the focus on temporary staffing to the detriment of longer-term competency – a situation that occurs in the absence of HR plans.



2003-2004 COMPETENCY VALUE "HEALTH CHECK"

Overall, the PSC remains satisfied that managers are appointing competent employees both to and within the Public Service.

POSITIVE TRENDS

- **Greater use of competency profiles:** Increasing use of competency profiles by departments and agencies enhances employee learning and development programs and helps create a more effective and efficient staffing system.
- **Strengthening bilingual capacity:** New policies on official languages strengthen bilingual capacity in the Public Service and integrate language training into professional development.

AREAS OF CONCERN

- **Client satisfaction:** More consistent measurement of internal and external client satisfaction is needed to help departments and agencies measure employee competence more accurately, and provide useful information for selection processes.
- **Short-term hires:** Continued short-term hiring adversely affects the competency staffing value because those hired in this manner are not as stringently evaluated as those applying for indeterminate positions.

2.2.1 USE OF COMPETENCY PROFILES

A competency profile describes the knowledge, skills, abilities, and behaviours that enable an employee to perform efficiently and effectively in a given position.

Increasing use of competency profiles in 2003-2004: Many organizations – 25 of 43 of those reporting in 2003-2004 – used competency-based profiles as part of their HR management, as opposed to 35 of 72 in 2002-2003. These organizations included:

- 19 of 23 large departments that used competency profiles to some degree; and
- 9 of 20 smaller reporting organizations that used competency or generic competency profiles.

Organizations are gradually moving towards use of competency profiles for all positions to enhance employee learning and development programs and to create a more effective and efficient staffing system. In 2002-2003, 35 organizations used this approach. The year before (2001-2002), 29 of 72 organizations reported using competency profiles.



Use and Perception of Competency Profiles: Managers and Appointees

The *PSC Survey of Appointments*, conducted every six months, revealed that:

- of the 66% of managers who used competency profiles, the majority used them to develop a statement of qualifications from them for use in competitions; and
- of the 64% of appointees who were aware of the existence of a competency profile for their position, 74% agreed that the profile was linked to their job requirements to a great extent.

We continue to find that short-term hiring represents a risk to the value of competency because assessment for these positions is less stringent than the process for indeterminate positions.

2.2.2 OFFICIAL LANGUAGES: STRENGTHENED BILINGUAL CAPACITY

In 2003-2004, we continued to deliver much of the professional language training in the Public Service. We worked with departments and agencies to improve and increase the availability of language training programs.

The Official Languages Exclusion Approval Order (OLEAO): A commitment was made in last year's Annual Report to undertake a detailed re-examination of the OLEAO in 2003-2004. The OLEAO was established in accordance with the PSEA to govern the possible exclusion of certain persons from language requirements for some positions, including non-imperative appointments. As a result of the review, the OLEAO is being updated to better reflect the PSC's official languages policy goals, and the renewed focus on official languages within the Public Service.

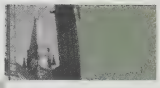
2.2.3 CONCERN WITH SPECIFIED PERIOD (TERM) HIRING

We continue to find that short-term hiring represents a risk to the value of competency because assessment for these positions is less stringent than the process for indeterminate positions. This is especially significant because, as the following graphs illustrate, short-term hiring continues to be proportionately high in relation to overall hiring. We are also concerned with the growing proportion of casual hires, as the number of casuals hired now surpasses the number of hires to specified period (term) positions. This is discussed in more detail in Chapter 3.

Overall hiring and staffing trends*



* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.



2.3 NON-PARTISANSHIP: A RESULTS VALUE

NON-PARTISANSHIP: *Employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.*

Performance Expectations

- Organizations institute staffing safeguards to prevent political and/or bureaucratic patronage.
- The deputy/agency head has confidence in the organization's staffing safeguards to the extent that he/she will attest that non-partisanship, in recruitment and staffing, is part of the organization's culture.

These expectations are met when:

- higher-risk staffing demands are approved by more senior managers than those involved in regular processes;
- deputy/agency heads send annual Conflict of Interest reminders to their employees; and
- the Signed Statement of Persons Present at Boards form is used in all selection processes.

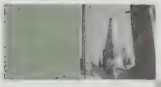
When deputy/agency heads sign the attestation that employees are appointed and promoted impartially, free from political or bureaucratic patronage, they are confirming that the non-partisanship value has been upheld in their organizations.

Risks to Non-partisanship

This staffing value is compromised when the organization:

- does not have a policy on the employment of relatives and friends;
- lacks a code of conduct; and
- does not provide employees and managers with ready access to information related to non-partisanship.

In the *2002-2003 Annual Report*: The PSC noted that, although many departments and agencies had put safeguards in place to ensure a non-partisan staffing system, we were not satisfied with the level of understanding of bureaucratic patronage.



2003-2004 NON-PARTISANSHIP "HEALTH CHECK"

The PSC continues to believe that political patronage is an issue of low risk in the Public Service. However, bureaucratic patronage remains an area under PSC scrutiny, in order to determine the level of risk.

POSITIVE TREND

- **Overall good performance:** Most organizations meet key non-partisanship performance expectations by following controls to guide managers' behaviour.

AREAS OF CONCERN

- **A lack of clarity concerning what constitutes bureaucratic patronage or the appearance of bureaucratic patronage:** Managers have difficulty determining what are appropriate and inappropriate behaviours related to staffing actions.
- **Employees' perceptions concerning bureaucratic patronage:** A significant number of appointees do not believe that the staffing process is, in general, free from bureaucratic patronage.

Bureaucratic patronage is not well understood in the Public Service, and we remain concerned that it may have an adverse effect upon the staffing system.

2.3.1 BUREAUCRATIC PATRONAGE

Recent PSC studies have confirmed that bureaucratic patronage is not well understood in the Public Service, and we remain concerned that it may have an adverse effect upon the staffing system. Moreover, the lack of clarity on this issue is occurring at a time when the staffing legislation is changing.

In its *2002-2003 Annual Report*, the PSC made a commitment to examine this issue and, in fall 2003, launched a study. During the first phase, based on an internal review of documentation as well as interviews, a preliminary definition of bureaucratic patronage was developed. In order to add other perspectives, in April of 2004 the PSC President hosted a meeting with selected individuals with backgrounds in areas such as public administration, human resources management and ethics.

During the fall of 2004, the PSC will validate this definition and associated behaviours across the Public Service, and will examine the incidence of bureaucratic patronage within a number of departments and agencies. We will describe the complete results of the study in our 2004-2005 Annual Report.



Working Definition of Bureaucratic Patronage

Within the Public Service staffing and recruitment process, bureaucratic patronage involves an inappropriate action or behaviour by a public servant who, by using knowledge, authority or influence, provides an unfair advantage or preferential treatment to: 1) a current employee; or 2) a candidate for employment in the Public Service, for the purpose of personal or mutual gain.

This definition involves four defining components:

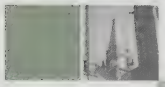
1. the agent involved (i.e. a public servant acting inappropriately);
2. the inappropriate action or behaviour (i.e. abuse of authority – basis for recourse under the new PSEA – manipulating or influencing the staffing process in an unacceptable manner, disregarding the Public Service staffing values);
3. the results of the inappropriate action or behaviour (i.e. providing an unfair advantage); and
4. the motive driving the behaviour (i.e. personal or mutual gain).

2.3.2 DEPARTMENTAL PERFORMANCE

The majority of departments and agencies reporting this year, particularly smaller ones, meet non-partisanship performance expectations. Their reports indicate that, in order to prevent political or bureaucratic patronage from influencing staffing processes deemed to be at a higher risk, such processes were approved by senior managers as high up as deputy/agency heads. To increase impartiality in staffing, some small organizations used executive-level committees to make staffing decisions.

Annual reminders to staff regarding political activities in the workplace and conflict of interest were sent by the deputy/agency heads of 10 of 14 small reporting organizations as compared to 8 of 14 larger reporting organizations. However, all organizations:

- used the Signed Statement of Persons Present at Boards form in all selection processes; and
- included the *Conflict of Interest Code and Post-employment Code* in their Letters of Offer.



Only six of 25 organizations had a policy on the employment of relatives or friends. The use of the *Conflict of Interest Code*, and the *Values and Ethics Code for the Public Service* that came into effect in September 2003, was often deemed sufficient. Some departments and agencies (11 of 25) used an internal code of conduct.

Information related to non-partisanship was readily available in 18 of the reporting organizations. Larger departments with stronger information management systems were more effective in making this information easily accessible to employees.

2.3.3 EMPLOYEE PERCEPTIONS

Employee perceptions regarding the existence of bureaucratic patronage are not positive. In a recent *PSC Survey of Appointments*, employees were asked if they believe that the staffing process in their organization is, in general, free from bureaucratic patronage. Less than half agreed: only 40% of employees appointed through a competitive process held this belief; and for those appointed through a non-competitive process, the level of belief dropped to 31%. Given that these were successful candidates, their confidence level regarding the absence of bureaucratic patronage is low.

BEST PRACTICES

- The National Energy Board's obligations of a selection board member guidelines outline the competencies and responsibilities (honesty, confidentiality, impartiality, second language proficiency) of board members, who must sign the document at the beginning of a selection process.
- The Registry of the Tax Court of Canada's Staffing Policy includes a statement prohibiting the manager from hiring family members, the definition of which includes step-relations and relatives sharing a residence.
- A number of organizations have implemented an ethics program or framework. Among the most noteworthy are initiatives by Public Works and Government Services Canada and National Defence. These initiatives were identified as a best practice by Treasury Board Secretariat's Office of Public Service Values and Ethics, and in the November 2003 report of the Office of the Auditor General.



2.4 REPRESENTATIVENESS: A RESULTS VALUE

REPRESENTATIVENESS: *The composition of the Public Service reflects that of the labour market.*

Performance Expectations

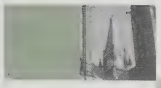
- Organizations with more than 100 employees conduct staffing in order to ensure that their workforce is representative of the Canadian labour force for each of the four target groups:
  - persons with disabilities;
  - Aboriginal peoples;
  - women; and
  - members of visible minorities.
- Organizations with fewer than 100 employees strive to be representative of Canadian society.
- Organizations have integrated their Employment Equity (EE) Action Plan with their staffing strategies.

To meet these expectations, departments and agencies must first collect self-identification data and conduct a workforce analysis. If necessary, focused initiatives such as special EE recruitment and development programs can be used to improve representativeness.

Risks to Representativeness

EE will not be integrated into organizational staffing strategies if departments and agencies:

- do not establish designated group member targets, where a particular target group is not adequately represented;
- do not provide diversity training to members of selection boards;
- fail to incorporate Employment Systems Review findings; and
- do not comply with the Human Rights Commission staffing audit recommendations.



In the *2002-2003 Annual Report*: The PSC noted that the Public Service is becoming increasingly representative of the Canadian labour market.

- **Targeted recruitment programs:** These programs, shared by departments and agencies, continued to be a more effective way of reaching representation goals than individual staffing processes.
- **Strategic integration of EE:** Integration within broader recruitment strategies and competitive processes continues to become the norm in some organizations.

However, we remained concerned about persons with disabilities being recruited in numbers below their market availability. In addition, while the overall percentage of members of visible minorities appointed to the Public Service exceeded labour market availability in 2002-2003, we continued to be concerned about the low representation of members of visible minorities in the EX group. We also concluded that reaching the Embracing Change goals by 2005 to increase visible minority representation in the Public Service will require more concerted action on the part of organizations. This is particularly true for executive positions (see also Members of Visible Minorities: the *Embracing Change Action Plan*, page 28).

2003-2004 REPRESENTATIVENESS "HEALTH CHECK"

Despite some progress, the PSC notes that many challenges remain to creating a truly representative Public Service.

POSITIVE TRENDS

- **Departments and agencies continue to bridge the representation gap:** Organizations are undertaking numerous initiatives to ensure that the Public Service is more representative.
- **The PSC Employment Equity Mainstreaming Initiative (EEMI) has enhanced EE at the regional level:** This initiative has resulted in larger pools of EE candidates and improved organizational practices.
- **The *Embracing Change Action Plan* has improved representation of members of visible minorities:** This Plan has set benchmarks for recruitment and for internal appointments; this has contributed to more appointments of visible minorities, through both internal and external searches.

Continued on next page

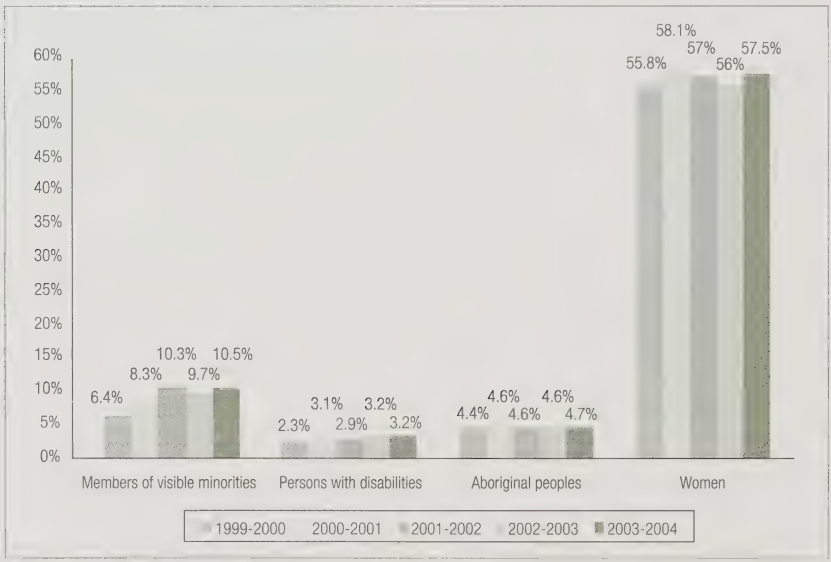


AREAS OF CONCERN

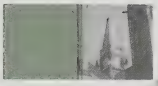
- **Lack of alignment of EE plans with organizational planning:** In many departments and agencies, EE plans are often not aligned with HR and business plans, creating inconsistencies in policies and procedures.
- **Appointment of persons with disabilities:** The percentage of these appointments to the Public Service has decreased.
- **Members of visible minorities: the *Embracing Change Action Plan*:** Progress in the achievement of the Action Plan benchmark is slow.
- **Inconsistency in regional appointments:** Progress in making more EE appointments varies among designated groups and regions.

The graph below shows the five-year trend for appointments to the Public Service.

Appointments *to* the Public Service by fiscal year and employment equity designated group*



* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.



Staffing activities by type and employment equity designated group 2003-2004*

Employment equity designated group	Appointments *to* the Public Service		Staffing activities *within* the Public Service							
			Promotions		Lateral and downward movements		Acting appointments (a)		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Women	6 789	57.5	10 403	59.7	14 066	60.6	7 067	60.5	38 325	59.8
Members of visible minorities	1 234	10.5	1 421	8.2	2 097	9.0	904	7.7	5 656	8.8
Persons with disabilities	380	3.2	848	4.9	1 184	5.1	597	5.1	3 009	4.7
Aboriginal peoples	555	4.7	743	4.3	1 197	5.2	450	3.9	2 945	4.6
Total (b)	**11 798**	**100.0**	**17 427**	**100.0**	**23 202**	**100.0**	**11 682**	**100.0**	**64 109**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) The counts for employment equity designated groups exclude specified period staffing activities of less than three months and appointments to and staffing activities within separate employers as the Treasury Board Secretariat does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

* In past years, this table included the appropriately weighted internal or external availabilities for each group in each column. Due to changes in methodology following the 2001 Census, these availability estimates are no longer available. Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

2.4.1 DEPARTMENTS AND AGENCIES CLOSING THE GAP

Departmental and agency initiatives: Organizations undertook numerous initiatives during 2002-2003 to bridge the representation gap. The most notable has been inclusion of EE goals in the accountability agreements of executives. Other significant efforts included:

- development or implementation of a comprehensive EE Plan;
- use of the PSC departmental EE Program delegation; and
- establishment and use of an interdepartmental Visible Minority Selection Board inventory that targets specific designated groups during recruitment campaigns such as Federal Student Work Experience Program and Post-Secondary Recruitment initiatives.



Need to align EE plans with HR and business plans: Although most reporting organizations had developed and implemented an EE plan, only a small fraction aligned it with organizational HR and business plans.

Improved department and agency practices: Throughout the past years, the PSC has gained valuable EE-related knowledge and experience which we have transferred to departments and agencies in various ways, including:

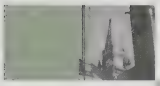
- disseminating best EE practices and lessons learned;
- developing and redesigning Web sites to include tools in support of EE;
- developing regional partnerships; and
- delivering training seminars.

EE practitioners, employment counselors, resourcing officers and HR specialists have not only put this knowledge and experience into practice, but have also passed it on to members of the general public, who form part of the applicant pool.

We note that, despite some progress regarding both managers' and appointees' perceptions of the importance of representativeness, challenges remain. For example, a recent *PSC Survey of Appointments* indicated that one in five managers did not know about the joint PSC/Treasury Board Secretariat Policy on Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service. In other words, numerous managers in the Public Service are not aware of even the most basic EE policies.

2.4.2 EMPLOYMENT EQUITY MAINSTREAMING INITIATIVE

In April 2002, the PSC received two-year bridge funding for the Employment Equity Mainstreaming Initiative (EEMI) so that we could: (a) integrate EE more fully into our staffing and recruitment practices; and (b) help departments and agencies achieve representativeness. The primary focus of EEMI was on recruitment, with an emphasis on helping organizations become more representative of the population they serve and raising awareness of merit, diversity, and EE in the Public Service.



Short-term results have shown that EE activities can be planned, mainstreamed, and integrated into the business operations. The long-term outcomes of mainstreaming EE into staffing and recruitment, to be observed over time, will include:

- a more representative Public Service in which no person is denied employment for reasons unrelated to his/her abilities, as specified in the *Employment Equity Act* (EEA); and
- progress in closing the gaps in the representation of members of the employment equity designated groups.

In the two-year reporting period, we have been able to identify positive results in two main areas described in the EEMI Performance Measurement Framework: a greater supply of qualified EE candidates; and improved organizational EE practices.

Improved Supply of Qualified Candidates

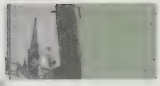
The EEMI and Embracing Change funding enabled PSC regional offices to engage in a significant number of activities to support the supply of qualified members of designated groups. We:

- encouraged applications from and referrals of designated group members;
- developed and maintained high-quality, partially assessed pools of candidates; and
- provided support to organizations.

Since the beginning of the EEMI, outreach and other initiatives have yielded a steady improvement in the volume, calibre, and representation of EE designated group applicants for Public Service job openings.

As well, EE funding provided regions with the opportunity to embark upon their own EE activities that complemented general recruitment. Our assessment of the EEMI reveals an increased number of targeted recruitment activities across Canada. However, we did note that the actual appointments of designated group members varied, showing an increase in some areas, a decrease in some, and no significant change in others.

The fact that this increased trend is not consistent for all designated groups in all regions serves as a reminder that inclusion of designated group members is not yet self-sustaining or self-generating.



Overall, however, the successful implementation of the EEMI is an example of how the PSC was able to design and put into effect its program of barrier removal strategies and positive measures in accordance with the EEA.

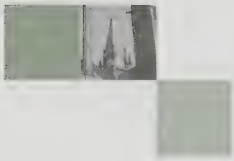
2.4.3 MEMBERS OF VISIBLE MINORITIES: THE *EMBRACING CHANGE ACTION PLAN*

The *Embracing Change Action Plan*, established in June 2000 and adopted by the Government of Canada, sets benchmarks to address the under-representation of members of visible minorities, and calls for a sharing of experiences, changes to the corporate culture of the Public Service, and accountability for results.

External recruitment: The *Embracing Change Action Plan* calls for a benchmark of one in five indeterminate appointments and specified period (term) appointments greater than three months for members of visible minority groups. The PSC contributed to the recruitment of more than 3,000 visible minorities over the past two years, although the "one-in-five" benchmark has not been met. As the previous table illustrates, 10.5% of indeterminate appointments and specified period appointments greater than three months in 2003-2004 were members of visible minorities.

Entry into EX category: The *Embracing Change Action Plan* sets a benchmark for the attainment of a one in five (20%) share of entry into the executive category for members of visible minorities by 2005. Progress toward the achievement of this benchmark has been slow, ranging from an appointment rate of 5.7% to 7.3% yearly.

EX Category Appointments		
Year of Appointments	Number of Appointments	% of Total
2000-2001	24	6.3%
2001-2002	28	5.7%
2002-2003	32	6.8%
2003-2004	29	7.3%



The Employment Equity Program for Executives is the primary tool available to departments to increase the representation of designated groups at the EX level. This Program enables departments to target selection processes to one or more of the designated groups. Over the past three years, use of the Program has contributed to the increased number of entry-level appointments to the EX group. However, more frequent use of this tool would have a significant impact on progress towards the benchmark.

Considering that the target date of 2005 is fast approaching, the achievement of the EX benchmark will require a more focused, planned approach on the part of departments if there is to be an improvement upon the progress made over the past four years.

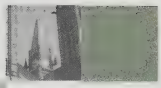
Increased Use of Visible Minority Employees on Selection Boards

We have actively promoted to the departments and agencies the inclusion and use of visible minority employees as members of selection boards. As a result, the number of visible minority members available in the inventory has increased and organizations have been making greater use of their expertise. For example:

- more than two-thirds of the 500 trained selection board members in the inventory are members of visible minorities; and
- in Toronto, half of the 100 members in the EE selection board inventory have been called to serve on selection boards.

BEST PRACTICE

The "Objective Eye", developed by the Inventory of Selection Board Members, is an interactive electronic inventory of EE group members across the Public Service who are trained to participate in selection boards, providing managers with perspectives that promote bias-free selection and contribute to building an inclusive workforce. The Objective Eye can be accessed at www.isbm-rmjs.gc.ca



Management development (EX) programs: Embracing Change has set the same benchmark for participation in management development programs. Although we achieved considerable success in attracting visible minority candidates to these programs in 2003-2004, we have not, in general, seen an increase in participation in government-wide external EX recruitment strategy consistent with the *Embracing Change Action Plan.*

2.4.4 PERSONS WITH DISABILITIES

In our previous Annual Report, we signaled our concern with the low number of persons with disabilities appointed to the Public Service. This continues to concern us, as over the past year the percentage of appointments of persons with disabilities remains the same as last year 3.2% (380 of 11,798 appointments). We will continue to monitor this situation and report to Parliament next year.

In general, we believe that more effort must be made to achieve a representative Public Service.

2.4.5 EMPLOYMENT EQUITY AND RECOURSE

We are committed to fair and transparent staffing processes within EE programs. Although appointments made under EE programs are currently excluded from the appeals process, we are working with organizations to promote transparent management practices within these programs, particularly in the area of communications and conflict management.

To ensure continued monitoring of access and fairness for EE group members, in 2003-2004 our Recourse Branch implemented a new system to capture EE data about appellants and complainants who self-identify during a recourse process. This was put in place so that systemic problems can be identified and corrected.

In general, we believe that more effort must be made to achieve a representative Public Service.



2.5 EQUITY OF ACCESS: A PROCESS VALUE

EQUITY OF ACCESS: *Equal access to external and internal employment opportunities; practices are barrier-free and inclusive.*

Performance Expectations

Equity of access is upheld when there is:

- fair, equitable, and transparent use of "areas of selection";
- access to HR information pertaining to the values;
- access to developmental opportunities; and
- access to language training programs.

Risk to Equity of Access

When a specified period (term) or acting appointment is misused, there is a potential risk that undue advantage will be given to the employee who is temporarily appointed over others equally qualified to fill the position.

In the *2002-2003 Annual Report*: The PSC recognized that, although equity of access had improved considerably during the previous year, continuous effort to achieve it was still required.

- **Internal recruitment:** The results of the *2002 Public Service-wide Employee Survey* showed that public servants most frequently cited restricted areas of selection as barriers to their careers.
- **External recruitment:** We were convinced that unless volumes can be managed through the use of technology, specifically e-Recruitment, departments and agencies will not be able to use a national area of selection.

Defining "National Area of Selection"

A "national area of selection" (NAS) means that all persons residing in Canada, and Canadian citizens living abroad, are eligible to apply for Public Service positions.



2003-2004 EQUITY OF ACCESS "HEALTH CHECK"

Although many organizations have put procedures in place to ensure reasonable equity of access to job opportunities in the Public Service, the PSC believes that true equity of access through a national area of selection will not be achieved without a high-quality e-Recruitment system.

POSITIVE TREND

- **Pilot projects demonstrate the value of e-Recruitment:** Evaluation of the PSC's pilot projects for national area of selection demonstrates that e-Recruitment would facilitate broader access to Public Service jobs, increase protection of merit, and simplify management of the selection process.

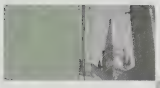
AREA OF CONCERN

- **Slow project approvals:** Developing and implementing a system to meet the needs of candidates, managers, and HR specialists is proceeding slowly. We are working to meet Treasury Board's project requirements.

2.5.1 EMPLOYEE ACCESS TO ADVANCEMENT

All 14 medium and large reporting organizations ensured reasonable access to advancement and development opportunities for their employees. They most frequently:

- used a broad area of selection to maximize advancement and mobility;
- ensured developmental opportunities through acting assignments, secondments and various programs offered internally or through the PSC (e.g., Career Assignment Program, Management Trainee Program, and Federal Student Work Experience Program);
- developed a policy framework for employee advancement and development;
- provided HR management information through an Intranet site; and
- offered a career orientation program, mentoring program, and post-board feedback.



2.5.2 EXPANDING AREA OF SELECTION

We are committed to gradually moving away from geographically based areas of selection to a national one for all officer level positions[3] in order to provide Canadians with full access to Public Service jobs. To achieve this, we undertook several initiatives which clearly indicated that high-level electronic solutions will be required to handle the volumes created by using a national area of selection. These initiatives, as well as the use of radii in the Atlantic Region, are discussed in more detail in Chapter 3.

2.5.3 E-RECRUITMENT

These initiatives demonstrate that electronic screening tools have the potential to manage large volumes of applications in an efficient manner. In addition to providing all Canadian citizens and residents with access to Public Service jobs, an e-Recruitment system has the following advantages:

Electronic screening tools have the potential to manage large volumes of applications in an efficient manner.

- **Broadened access:** All potential candidates across Canada could view job postings, apply for positions, and receive feedback online.
- **Better targeted job applications:** Candidates could better target their job search because an electronic system calls for clearly specified job requirements.
- **Increased protection of merit:** An e-Recruitment system would objectively screen applicants in or out strictly on the basis of their qualifications.
- **Easier management of the selection process:** e-Recruitment would quickly provide hiring managers and HR specialists with a manageable number of high-quality referrals and offer a mechanism for monitoring and reporting recruitment activities.
- **Support of managers under the new PSEA:** An e-Recruitment system would support those involved in HR modernization under the new PSEA as they take on their changing roles and responsibilities.

Specific results achieved by our initiatives are outlined in more detail in Chapter 3.

3. The plan focusses on officer-level jobs for two reasons: (a) they are better-paying jobs; and (b) their incumbents are more likely to influence policy-making and program design/delivery.



2.6 FAIRNESS AND TRANSPARENCY: PROCESS VALUES

FAIRNESS: *Decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage; practices reflect the just treatment of employees and applicants.*

TRANSPARENCY: *Open communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions.*

Performance Expectations

- Organizations have instituted safeguards that promote open communication on staffing strategies, policies, and decisions.
- Organizations regularly gauge employees' perception of these values and act upon the results to improve overall workplace satisfaction.

These staffing values are upheld when:

- staffing activities are monitored and analyzed;
- staffing strategies are communicated to managers and employees; and
- reasonable notice periods for staffing processes are consistently maintained.

Departments and agencies strengthen the values of fairness and transparency when they gauge employees' perceptions through regular surveys and other measuring mechanisms and implement needed improvements.

Risks to Fairness and Transparency

Departments and agencies jeopardize the values of fairness and transparency when:

- managers circumvent the competitive process, avoid open competitions, select specific individuals referred to them by name, or fail to keep key staffing documents;
- employees do not receive post-board feedback after being interviewed for positions; and
- there is no ombudsman position or the ombudsman position does not include the responsibility for resolving staffing issues.



In the *2002-2003 Annual Report*: The PSC concluded that although the staffing system in the Public Service was generally fair, further effort was required to strengthen transparency.

- **Fairness:** Many departments and agencies had instituted practices that improved employee perception of this value. However, overall organizational information related to the value of fairness remained insufficient.
- **Transparency:** Better communication strategies made staffing actions more transparent. However, organizations still needed to strengthen communication with employees about the use of different staffing processes, such as short-term hires, appointments without competition, and acting appointments.

2003-2004 FAIRNESS AND TRANSPARENCY "HEALTH CHECK"

Overall, there has been some progress in strengthening management practices that support these values, but continuous effort is required.

POSITIVE TRENDS

- **More management training:** Increasingly, organizations have been providing training to managers and HR specialists on the staffing values, including fairness and transparency.
- **Improved communication:** Organizations have put mechanisms in place, particularly on Intranets and through workplace programs, to ensure that they can give employees access to more information about staffing and better gauge employee satisfaction regarding fairness and transparency.

AREAS OF CONCERN

- **Hiring without competition:** Staffing practices such as acting appointments and short-term hires continue to present a risk to fairness and transparency.
- **Training initiatives:** These need to continue for both the HR community and for managers so that HR capacity can continue to increase.



2.6.1 IMPROVING MANAGERIAL UNDERSTANDING

Fairness and transparency are process values that directly influence employees' perceptions of the staffing system. Respect for these values depends more on the understanding and the behaviour of decision-makers than on the systems.

In last year's Annual Report, we noted that managers and HR specialists needed training to: enhance their knowledge of the staffing values; and make full use of new and existing flexible approaches and options in staffing.

This year, reporting organizations with delegated staffing authority indicated that:

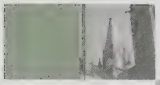
- mandatory training and reinforcement of staffing values, as part of the management staffing process, is becoming the norm;
- management systems have been improving, and many managers now have desktop access to policies, processes, and assessment tools; and
- an increasing number of deputy/agency heads have included accountability indicators in performance agreements with their senior managers.

Transparent communication practices: Organizations also report that it has become common practice to post a wide variety of staffing-related information – such as training materials and policies; audit, ombudsman, and accountability reports; and transition strategies – on organizational Intranets. This method provides easily accessible information to all employees and reduces negative perceptions, which are often prevalent in times of change.

However, a 2003 *PSC Survey of Appointments* sample study indicated that:

- 65% of managers surveyed were well informed about staffing values in general; and
- only 27% of managers and appointees reported that staffing and resourcing strategies were communicated to all employees to a great extent.

This indicates that more needs to be done to improve the transparency of staffing decisions.



2.6.2 GAUGING EMPLOYEE SATISFACTION

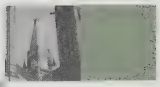
Follow-up to employee surveys: Two Public Service-wide employee surveys discussed in last year's Annual Report confirmed greater employee satisfaction in 2002 than in 1999. Following these surveys, most organizations committed to monitoring and improving their HR management. Many formed working groups and/or appointed champions who developed action plans. In general, such plans have been put in place and employees have been kept regularly informed about the progress of planned HR initiatives. These initiatives included:

- ensuring employees have reasonable access to advancement and opportunities;
- increasing and improving staffing-related communications and training for managers and employees;
- revising or improving departmental learning programs and processes;
- initiating or increasing training and communications about prevention of harassment and discrimination, as well as valuing workplace diversity; and
- promoting work/life balance developmental and employees' well-being.

As well, most organizations continued to monitor employee perceptions of the values of fairness and transparency through:

- open discussions or organized workshops on staffing-related issues;
- creation of management-employee workplace issues committees; and
- entry and/or exit interviews or departmental surveys.

Organizations and bargaining agents: Employees' perception of fairness is significantly influenced by the relationships that organizations have with their bargaining agents. In the last reporting cycle, we noted an increase in the number of organizations that consulted their bargaining agents to ensure the reliability of the content of Departmental Staffing Accountability reports. This year, the majority of medium and large organizations (10 of the 14 that submitted full reports) noted that they had consulted bargaining agents. Most small reporting organizations did not consult bargaining agents, as they have no on-site representation.



2.6.3 AREAS OF RISK TO FAIRNESS AND TRANSPARENCY

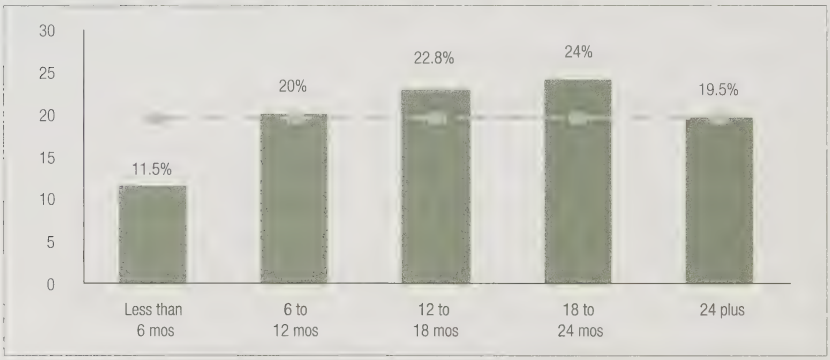
Acting appointments: Acting appointments constitute a risk to fairness because they can provide an undue advantage to chosen employees, particularly if no selection process was used or if an employee acts for an extended period of time. We continue to be concerned with this problem.

In 2003-2004:

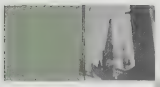
- the total number of acting appointments has decreased by 10.9%, dropping from 13,144 last year to 11,710 this year; and
- the percentage of acting appointments based on total hiring and staffing activities, however, has remained relatively stable at 12.7% in 2003-2004 compared with 12.8% the previous year.

Out of the 9,855 acting appointments that ended in 2003-04, 1,912 (19.4%) resulted in a promotion to the same position for the acting incumbent. Looking at the distribution of these acting appointments by their duration, it is evident that the probability of promotion is much less if the acting is less than six months, with the highest probability of promotion being for those actings that are from one to two years in duration.

Percentage of Acting Appointments Resulting in a Promotion in the Same Position by Length of the Acting Appointment



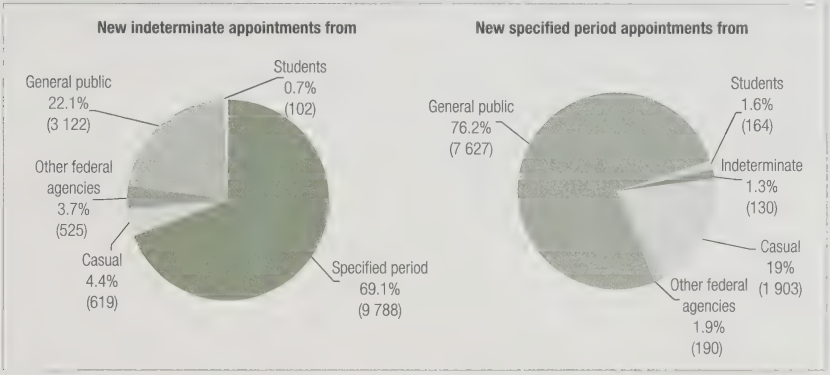
Note – Acting appointments in this case refers to those Acting Appointments that terminated in 2003-2004. The average length of time before being promoted was 19.4 months.



Short-term staffing: Problems related to fairness and transparency in the staffing process are frequently caused by organizations' long-term reliance on specified period (term) workers. This is illustrated in the graph that follows. Term workers often represent a less costly and faster solution for recruitment than indeterminate recruitment processes. Once hired, however, term employees are often able to gain indeterminate (permanent) jobs. This risk was signaled in our Annual Report two years ago.

Problems related to fairness and transparency in the staffing process are frequently caused by organizations' long-term reliance on specified period (term) workers.

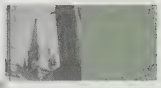
Hiring activities by tenure and previous employment status 2003-2004*



* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

BEST PRACTICE

The Canadian Environmental Assessment Agency manages HR in a strategic and integrated manner with pro-active and unique approaches and policies. For example, HR management is included in each executive's performance review, and the Agency has developed staffing principles – practical and easy-to-follow guidelines on conflict resolution and the prevention of harassment in the workplace.



2.7 FLEXIBILITY AND EFFICIENCY: MANAGEMENT AND SERVICE DELIVERY PRINCIPLES

FLEXIBILITY: *Resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.*

EFFICIENCY: *Resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely, and effective in their delivery.*

Performance Expectations

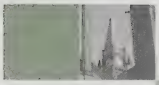
- The use of large-scale competitive processes, when appropriate, is an effective and efficient practice. Although such processes lengthen the average staffing time, they result in a higher number of hires per process.
- Delegation to departments and agencies of the authority to appoint from pools of pre-qualified candidates also contributes substantially to the efficiency of the staffing system.

Risk to Efficiency

- Efficiency will be compromised if managers and (HR) specialists do not receive training in staffing values and on new and existing organizational flexibilities with regard to staffing approaches.

In the *2002-2003 Annual Report*: The PSC was satisfied with the overall application of the flexibility and efficiency principles in the current staffing system.

- **Flexibility:** We concluded that, to increase the use of flexible approaches to staffing, investments in the HR community were necessary to strengthen its capacity, including managers' needs for training and greater awareness of staffing values and processes. We also reported on a decrease in the use of the Post-Secondary Recruitment Program, an example of a Public Service-wide program that provides managers with timely results.
- **Efficiency:** We noted that the length of time required by the staffing system to staff remained constant, although organizations had increased their use of large-scale competitive processes.



2003-2004 FLEXIBILITY AND EFFICIENCY "HEALTH CHECK"

The PSC is not convinced that managers are using all the staffing flexibilities and efficiency options that are currently available to them.

POSITIVE TRENDS

- **Increasing integration of principles at the corporate level:** The principles of flexibility and efficiency are being incorporated into the planning and implementation processes in a growing number of organizations.
- **Building HR strategies:** Large organizations are encouraging their managers to invest in HR planning and develop improved staffing strategies.

AREAS OF CONCERN

- **Lack of managerial understanding:** Managers do not generally incorporate the flexibility and efficiency principles in their HR strategies. Although these principles are more prevalent in planning at a corporate level, they are not consistently practiced at the individual managers' level. This feeds into over-reliance on temporary staffing.
- **Insufficient use of student bridging:** Many managers in large organizations are not aware of the flexibility to hire, on a permanent basis, recent graduates who have worked previously for the Public Service while still students.

2.7.1 USE OF FLEXIBLE APPROACHES TO STAFFING

In general, departments and agencies reported that the principles of flexibility and efficiency are incorporated into their planning and implementation processes at a corporate level. However, this is not as evident for individual managers. For example, many managers continue to identify the length of the staffing process as a major delay that compromises service delivery results. This perception can lead to a greater reliance on temporary staffing, which is faster but often does not involve the same rigour of assessment as staffing for indeterminate positions.

Medium to large organizations: Medium to large organizations are using a variety of flexible approaches to staffing, as well as tools and technology, to achieve a balance between the staffing values and the management and service delivery principles. For example, 11 of 23 reporting organizations undertook generic staffing, while an additional five of 23 used generic competency profiles as well as holding large-scale competitive staffing processes on an occasional basis. These are often efficient in permitting multiple hires from one selection process.



Medium and large organizations are consistently making significant efforts to encourage managers to invest in HR planning, which allows for the development of staffing strategies and a more rigorous management of temporary staffing. Other approaches to value-based, affordable, and efficient staffing include:

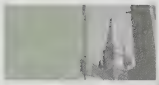
- targeted recruitment strategies;
- pre-qualified pools that use generic competitive processes;
- development programs; and
- greater use of the competency-based management model to integrate staffing, learning, HR planning, and performance management.

Small organizations: Small organizations, due to their relatively small budgets, tend to rely on targeted and cost-effective staffing strategies such as student employment programs. Although four small reporting agencies used generic competency profiles to help describe positions, none made use of generic staffing processes.

2.7.2 STUDENT BRIDGING

The student bridging mechanism is a staffing tool that can be used by managers of departments and agencies governed by the current PSEA and by separate employers that have established reciprocity agreements with the PSC. Managers can hire recent graduates provided that they are qualified and have previously worked in the Public Service as students and had been selected through programs such as Federal Student Work Experience Program or Co-operative Education and Internship Program.

Many organizations reported that they carefully consider the use of student bridging and perceive it as a positive and efficient staffing tool. However, as noted above, student bridging is used primarily by small organizations; only four large organizations reported using this staffing option.



Managers Need Greater Awareness of Student Bridging

A recent PSC study indicated that:

- 35% of managers who were surveyed were unaware of the student bridging mechanism as a staffing option; and
- 55% of managers who were aware of this option had never used it.

2.7.3 SPEED OF STAFFING

The PSC continues to improve the speed of external recruitment. Under the current PSEA, we are responsible for and can measure some of the processes, such as assessment and screening.

We work to ensure that departments and agencies take responsibility for efficiently managing their part of the staffing process. Organizations must make decisions about how they assess and select their future employees.

Delays in staffing from outside and within the Public Service are influenced by several factors. The lack of knowledge/expertise and availability of those involved (for example, managers or HR advisors) have a big impact on staffing time. Language testing, security clearance and formal appeals cause delays, but to a lesser extent.

Average Staffing Times

Over the past year, the speed of staffing for both internal and external sources remained comparatively stable. On average, it took 11 weeks to fill an executive position and 21 weeks to staff an indeterminate position below executive level with:

- a competitive process taking 23.5 weeks; and
- a non-competitive process taking 17 weeks.

The new PSEA will provide managers with increased authorities, allowing them more control over the speed of staffing.



2.8 KEY STAFFING ISSUES

Despite continuous progress, the Public Service is still facing key issues in instituting a staffing system that is closely aligned with the staffing values and managerial principles discussed in previous sections in this chapter. Two factors that contribute to these challenges are: capacity to manage human resources; and human resources planning.

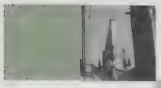
We are still concerned with managers' capacity, specifically with their lack of awareness of staffing issues.

The need to develop the HR community, essential to HR management, was recognized in the *2002-2003 Annual Report*. This year's analysis made it clear that, although departments and agencies were making efforts in this area, we still consider the weakness of the HR community to be a risk to the system. As well, we identified the need for improvements in organizational capacity to monitor and report on staffing performance, including managers' awareness of staffing issues.

2.8.1 THE CHALLENGE OF MANAGING HUMAN RESOURCES

Larger organizations have made efforts to rebuild a strong corporate and strategic staffing function, recognizing that it is key to supporting operational managers, and some, particularly larger, organizations have integrated various elements of HR management – such as staffing, classification, official languages, and retention – into their business plans. This integration will help facilitate the transition to the new PSEA. However, some challenges remain.

Managers' lack of awareness of staffing issues: We are still concerned with managers' capacity, specifically with their lack of awareness of staffing issues. For example, as the spring 2003 *PSC Survey of Appointments* revealed, although managers as well as newly hired employees regard competency as very important within specific staffing processes, managers indicated that one of the main contributors to the slowness of the process was a lack of time on the part of board members, coupled with their lack of knowledge with regard to the staffing process.



How Managers Get HR Information

The spring 2003 *PSC Survey of Appointments* revealed that managers mostly upgrade their staffing knowledge through departmental courses (61%). When managers were questioned about their use of PSC resources, the following findings showed that a variety of tools were used:

- 66% had consulted the PSC Web site;
- 51% had used PSC staffing support; and
- 15% had attended PSC Staffing Values courses.

We think this area requires further effort, with a focus on building capacity for the future.

Lack of Commitment to Training

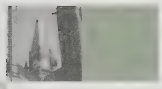
In the spirit of the new PSEA, we encourage organizations to delegate staffing authority to the lowest level possible to ensure that managers have the flexibility required to staff and manage. However, if managers are to understand and use these authorities effectively, they – and HR specialists – need to make a clear commitment to training.

The 2003-2004 reporting cycle has clearly demonstrated that organizations offer a wide range of training and information related to HR management that is almost universally available to all employees, including HR specialists and selection board members. Examples include:

- the Internet and Intranets – the main communication vehicles used by most organizations;
- e-learning courses, workshops, information sessions, training courses and new manager/ employee orientation courses – offered by departments and agencies; and
- the PSC's *Managers' Handbook on Staffing and Recruitment* – which is widely promoted and used throughout the Public Service.

Many organizations invested in maintaining and updating consistent levels of knowledge as well as application of staffing issues among their staffing specialists, through:

- participation in various HR fora;
- regular HR tele-conferences within decentralized organizations; and
- provision of tools.



Medium-Large Organizations: Areas of Risk

Together with these positive trends are two areas of concern identified by the reporting organizations:

- Managers receive training on staffing issues when such training is a pre-condition of sub-delegation. However, when this training is optional for managers and selection board members, the rate of voluntary participation is not monitored.
- Some organizations have limited their internal HR function activities by choosing to provide HR tools to managers to strengthen their staffing capacity, rather than engaging HR specialists. The mixed results from this strategy indicate that the need for HR specialists remains high.

The staffing system's long-term capacity to maintain a competent Public Service will continue to be at risk until HR planning becomes a standard, integrated part of organizational planning.

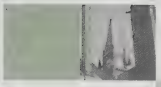
2.8.2 THE CHALLENGE OF HUMAN RESOURCES PLANNING

The challenge of HR planning is closely inter-related to that of managing HR. The staffing system's long-term capacity to maintain a competent Public Service will continue to be at risk until HR planning becomes a standard, integrated part of organizational planning.

Integrating HR and Organizational Planning

Many large departments reporting this year (14 of 23) undertook comprehensive HR planning. Nine of these departments were also implementing staffing, recruitment, and retention initiatives as well as plans and frameworks aligned to business priorities. Their strategies focused on the use of:

- staffing authorities;
- prime user inventories;
- student programs;
- pre-qualified pools;
- development programs;
- learning platforms; and
- youth networks.



Organizations that did not undertake HR planning provided the following reasons:

- the need to re-define all business processes first (six of 20 small reporting organizations fit into this category);
- no need to undertake new recruitment,
- stable workforce; or
- recent amalgamation.

While some progress is being made, a recent survey of Public Service managers indicated that HR planning is not happening to the extent we would have expected.

Managers' Perceptions of Integrated Planning

Many organizations noted that HR planning was integrated into their business planning processes. However, a 2003 survey of managers revealed that:

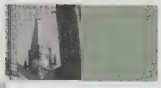
- only 36% of those surveyed felt that their department's HR strategy was very well defined; and
- only 30% of those surveyed perceived that their organization's HR strategy was linked to their business plans to a great extent.

The PSC feels that managing human resources, including staffing, without stronger HR planning is unacceptable. We will continue to monitor this area and will report on it again next year.

The Need for Leadership in HR Planning

This year we have seen some improvement, such as individual departments and agencies linking HR plans and learning needs with organizational performance. However, we have also identified the need for strategic leadership and action in this area. Such leadership would strengthen:

- management accountability at all levels for HR planning;
- the integration of HR planning with business planning;
- communication on the importance of HR planning;
- central agency-based HR planning support, including tools, guides, and frameworks;
- resources necessary to HR planning; and
- development of a curriculum for managers and HR specialists that focuses on skills development.



Last year, departments and agencies continued to work diligently to improve HR leadership and planning capacity. In its February 2004 report, the Interdepartmental HR Planning Working Group defined current HR planning challenges and proposed various steps to achieve an optimal outcome. The Group also created a common HR planning template for current and future HR needs, to be shared, adapted, and refined by Public Service organizations. Leadership and accountability, together with reporting and measurement, were identified as key elements in the creation of a successful HR planning function. The 2004 publication by the HR Planning Working Group reporting to the Deputy Minister's Sub-Committee – Staffing and Staffing Recourse, entitled *HR Strategies in Times of Change*, provides more than 250 examples of promising organizational practices, many of which are central to HR planning-related efforts.

As well, the Group identified critical elements supporting the vision of the Public Service of Canada as a world leader in HR planning, including:

- support from central agencies and departmental headquarters;
- appropriate resource allocation; and
- information technology systems providing accurate demographic forecasting as well as recognition that HR planning requires unique knowledge, training, and accreditation.

BEST PRACTICE

Public Works and Government Services Canada's "Bilan Social" is a very good example of the integration of mandate, management of resources, consideration and impact on the workforce, with client-service outcomes and results for Canadians. It is a comprehensive annual HR report on the state of the department's workforce, which provides managers with qualitative and quantitative information related to HR management.

CHAPTER 3: RECRUITMENT



CHAPTER 3: RECRUITMENT

3.1 INTRODUCTION

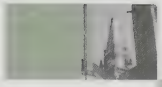
External recruitment is the primary mechanism for replenishing the federal Public Service. Since the mid-1970s, the Public Service workforce has aged at a faster rate than the Canadian labour force, suggesting that it may be more vulnerable to the impending retirement of "baby-boomers". The resulting increase in pressure on recruitment will be further exacerbated by the "baby-bust": low levels of births in the late 1970s and early 1980s.

For the Public Service, the end result will be an increased demand for skilled workers, compounded by a reduced supply of new labour market entrants. With the anticipated increase in retirements and a shrinking youth population, competition with other sectors for younger and highly educated employees is expected to increase in the future. This will put further pressures on the Public Service to maintain its position as an employer of choice, and on departments and agencies to develop sound human resources (HR) plans in order to better anticipate recruitment needs.

As discussed in our previous Annual Reports, better human resources planning is needed to renew the Public Service workforce and remain competitive in attracting new talent. Our concerns led to a discussion of barriers to human resources planning in our *2001-2002 Annual Report*. Issues such as short-term funding, a culture of trying out new staff on a temporary basis, as well as workload pressures and temporary absences, continue to encourage the use of short-term staffing. While some progress has been made, the results of this heavy reliance on short-term staffing are evident in the discussion of recruitment programs in this chapter.

This issue takes on additional urgency, as human resources planning is a cornerstone of the *Public Service Modernization Act* (PSMA), which will come into full force in December 2005.

Over the past few years, as part of its overall strategy to ensure a better alignment of recruitment services with departmental needs and the philosophy of the PSMA, the Public Service Commission (PSC) has worked actively to enhance existing recruitment programs and to modernize the way recruitment is done. Over the next few years, as per the PSMA's preamble, the PSC will seek to fully delegate its recruitment authorities to departments and agencies, and to focus on its core mandate: overseeing how recruitment is done. It will provide assurance on how well the underlying values of the Public Service staffing system are upheld and promoted when departments and agencies recruit from outside the federal Public Service.



3.2 GENERAL OBSERVATIONS ON RECRUITMENT

The Public Service continues to be perceived by Canadians as an employer of choice. As evidence, the PSC's job-posting Web site, (jobs.gc.ca) averaged over 1.2 million visits per month, and it is not uncommon for the PSC to receive hundreds of applications for a single job opportunity. In light of an anticipated tightening of the labour market and increasing retirements, the challenge for the federal Public Service will be to ensure that it remains competitive among major recruiters in attracting highly qualified candidates. To do this, the necessary tools to deal with large volumes of applications and to identify more efficiently highly skilled workers will become critical.

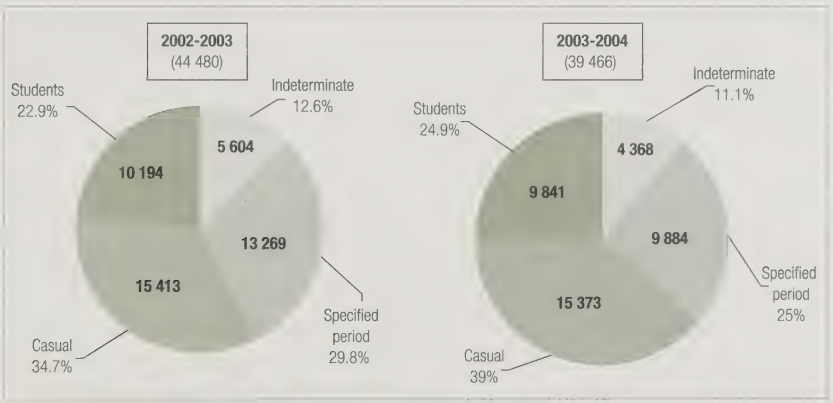
The PSC's job-posting Web site, (jobs.gc.ca) averaged over 1.2 million visits per month…the necessary tools to deal with large volumes of applications and to identify more efficiently highly skilled workers will become critical.

During fiscal year 2003-2004, a total of 39,466 new hires entered the Public Service workforce. Of these, 4,368 were for indeterminate positions, 9,884 were specified period (term) positions, 15,373 were casual hires, and 9,841 were for student employment.[4] When compared to last year, two key trends in recruitment are noteworthy:

- the continued reliance on casual hiring; and
- an overall drop-off in the external recruitment of indeterminate employees.

This is illustrated in the graphs below.

Overall hiring activities by tenure*



* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

4. Indeterminate and specified period (term) appointments are subject to all provisions of the *Public Service Employment Act* (PSEA), while casual workers and students are not. Casual employment can be used for emergencies, to fill short-term absences, or for specific short-term projects.



3.3 CASUAL HIRES

The PSC continues to be concerned about the use of temporary hiring and its potential impact on the overall health of the staffing system. In 2003-2004, a total of 15,373 persons were hired as casuals (39.0% of all new hires compared to 34.7% in 2002-2003). This represents the fourth consecutive year where the number of casuals hired has surpassed the number of new hires to term positions.

The PSC considers casual hiring as a significant risk to equity of access because casual workers do not have to go through a selection process based on merit. This is of particular concern, as demonstrated by PSC data about the movement of casual workers from June 1998 to June 2003. The data showed that of the 4,424 casual employees on staff in June 1998, approximately 27% became indeterminate employees, while another 7% were appointed for a specified period.

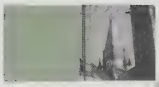
As indicated in last year's Annual Report, the PSC feels strongly that identifying long-term needs via sound HR planning is crucial to helping departments and agencies develop effective recruitment strategies that would better prepare them to compete for new talent and allow them to hire more often on an indeterminate basis.

3.4 SPECIFIED PERIOD (TERM) EMPLOYMENT

In 2003-2004, 9,884 new hires were appointed to term positions. This represents a 25.5% decrease in the overall number of new term hires when compared to 2002-2003. Although term hires now represent 25% of all new hires compared to 29.8% last year, this decrease is closely mirrored by an increase in the relative importance of casual hires, which now represent 39.0% of all new hires compared to 34.7% in 2002-2003.

3.5 INDETERMINATE HIRES

When compared to 2002-2003, overall external indeterminate hires have decreased by 22% (down to 4,368 from 5,604). This is reflective of the general decrease in external recruitment overall. Although a short-term approach to HR planning remains a contributing factor, the recent change in Treasury Board's term employment policy may also have contributed to the overall decrease in external indeterminate hires. According to the new policy, employees in term positions only need to serve three consecutive years, instead of five, before being converted to indeterminate status. With this change in policy, a number of term employees with three years of service or more were immediately eligible to be converted to indeterminate status.



It is likely that this increase of term employees to the indeterminate population proportionately reduced the need to recruit externally for indeterminate positions. In fact, when compared to 2002-2003, the total number of new indeterminate employees appointed both from outside and from within the Public Service remained relatively stable at approximately 14,150. This suggests that the drop in external indeterminate recruitment was compensated for by an increased inflow of term employees (see text box below).

Term Employees a Key Source of New Indeterminate Employees

Between 2000-2001 and 2002-2003, approximately 60% of new indeterminate employees were previously term employees. In 2003-2004, the percentage of new indeterminate employees who were previously term employees rose to 69%.

This, in part, reflects the change in policy on term employment.

Both the Office of the Auditor General and the PSC have commented on the need for HR plans that are fully integrated with departmental business plans as a means to better identify long-term workforce needs and reduce the Public Service's reliance on temporary hiring. Although recent changes to the Term Employment Policy may help reduce the use of term employees, without proper HR planning, reliance on casual hires is likely to be an ongoing issue for years to come.

3.6 NATIONAL AREA OF SELECTION

In 2001, a national area of selection became the norm for all senior officer-level jobs open to the general public.

With the advent of Internet job postings in the mid-1990s, information on federal job opportunities became accessible to a larger pool of potential candidates.

Over the past three years, increased awareness of the use of geographic limits to determine candidates' eligibility for Public Service jobs, also known as "area of selection", has led to growing concerns on the part of Canadians and parliamentarians about equity of access. More recently, the use of geographic areas of selection has been the subject of further scrutiny with the enactment of the PSMA, which has reiterated the PSC's authority on this matter.

In response to these concerns and in recognition that times have changed, we have reviewed the area of selection policy and examined the feasibility of removing geographic limits to recruitment activities open to the general public. In 2001, a national area of selection became the norm for all senior officer-level jobs open to the general public.



As reported in last year's Annual Report, results of two pilot projects conducted by the PSC in 2002 showed that:

- due to the resulting growth in the number of applications (a 128% increase), the generalized use of a national area of selection could not be supported with the existing manual recruitment system; and
- e-Recruitment was a promising alternative because it allows for automated screening of large numbers of applications, thus alleviating one of the main obstacles to making Public Service jobs available on a national basis.

These results further highlighted the pitfalls that we might encounter if we moved toward a national area of selection without the proper tools to manage larger volumes of applications. For instance, to avoid dealing with the significant additional volume of applications generated by widespread use of a national area of selection, hiring managers may be tempted to increase their reliance on:

- manipulating job qualifications;
- reducing hiring from outside the Public Service; or
- using alternative hiring practices, such as casual employment or personal service contracts.

With this in mind, the PSC considered a measured and responsible approach whereby the use of a national area of selection would be phased in as modern recruitment tools, such as e-Recruitment, become available. On June 13, 2003, in a report to parliamentarians, *Enhancing Canadians' Access to Federal Public Service Jobs – Expanding the Use of National Areas of Selection*, the PSC tabled its plan to gradually remove geographic limits in competitions open to the public.

In its plan, the PSC emphasized the importance of ensuring the availability of a modern e-Recruitment system to manage applicant volumes effectively and support the widespread use of a national area of selection. Since presenting its plan to parliamentarians, the PSC has continued to work on e-Recruitment to the extent possible and has prepared preliminary Treasury Board submissions to seek support for the preparation of a full project proposal.[5]

5. In July 2004, the PSC obtained preliminary project approval and $3.5 million in funding to start work on a Treasury Board Submission for Effective Project Approval. The latter Submission is expected to be completed during the last quarter of this fiscal year.



3.7 E-RECRUITMENT

To demonstrate the feasibility of screening technology given federal Public Service requirements, the PSC has taken the initiative to develop an e-Recruitment prototype for certain types of jobs. Known as the Public Service Resourcing System (PSRS), this prototype has shown promising results to date. Since the original launch of PSRS in April 2003 in the National Capital and Eastern Ontario Region, the PSC has continued to improve its electronic screening capabilities. In December 2003, the prototype was expanded to include the Central and Southern Ontario Region.

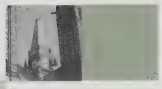
During 2003-2004, approximately 40% of jobs posted in these two regions, as well as many staffed through inventories, were processed using electronic screening. This has significantly reduced the manual screening to be done by hiring managers. For example, the average number of applications for jobs advertised using PSRS was 237, while the average number of applications referred to hiring managers was 34. Without this new automated feature, hiring managers would have had to manually screen the majority of applications received.

From an applicant's perspective, e-Recruitment allows those who apply for government jobs to receive timely feedback online. Also, as electronic systems require hiring managers to clearly specify job requirements beforehand, applicants can better target their job search and have a better appreciation of the screening process.

From the perspective of hiring managers, e-Recruitment provides both a manageable number of high quality referrals quickly and a means to monitor and report on recruitment activities.

In developing its prototype, the PSC has incorporated standards that will ensure the protection of merit, respect for government-wide policies such as employment equity and official languages, and compatibility with existing departmental HR systems. Although the prototype is being built according to the existing legislative framework, as the policy framework for the new PSEA emerges, design enhancements to exploit new staffing flexibilities will be integrated.

PSRS is currently being evaluated by the PSC's Personnel Psychology Centre to ensure psychometric reliability and validity, and respect for merit, and to assess potential adverse impact on employment equity group members. Preliminary results of the evaluations are positive and lend support to the rigorous approach taken by the PSC in developing its prototype. A key finding of the evaluation report is that PSRS's electronic screening approach outperformed the traditional manual approach in both efficiency and in the improved overall quality of candidates referred



to departments. A second key finding is that visible minority group members are screened in at equal or higher rates than their representation in the applicant pool, suggesting that the tool does not have any adverse impact for this group. Over time, as more data becomes available, similar analyses will be performed for Aboriginal peoples, persons with disabilities and women.

The PSC envisions a common e-Recruitment system to serve all departments and agencies. Such a system would not only ensure merit and enhance equity of access to federal jobs for Canadians, but also better position the PSC and departments for their changing roles and responsibilities expected as a result of HR modernization.

For full implementation of the prototype design, complete with proven functionality to support the new PSEA and enhanced access, the PSC is considering moving to a public/private sector collaboration where the private sector would provide the technology infrastructure while the PSC would provide system content and standards. Such a collaboration would allow the PSC to better leverage its investment in e-Recruitment by ensuring standardized processes and technologies consistent, not only with Public Service staffing values and policies, but also with federal Public Service technology policies and standards.

However, technology is only one aspect of the challenge of building an e-Recruitment system. It must also be supported by an appropriate governance framework. To this end, the PSC has focused its efforts on building an appropriate governance infrastructure to ensure proper responsibility and accountability for the successful implementation of e-Recruitment by the PSC, its partners, and departmental stakeholders.

3.8 USING RADII TO DEFINE AREAS OF SELECTION IN THE ATLANTIC REGION

In the meantime, the PSC continues to pursue other avenues to enhance Canadians' access to Public Service jobs. For example, in December 2002, the PSC reviewed its policy on area of selection in the Atlantic provinces. Before December 2002, the determination of areas of selection in the Atlantic Region varied from one province to the next. This practice led some Canadians and Members of Parliament to express concerns regarding the perceived lack of transparency and consistency in defining areas of selection in Atlantic Canada.

To increase transparency and access, the PSC conducted a pilot project to standardize how areas of selection are defined in the Atlantic provinces. Standard radii were established to define local and regional areas of selection for recruitment opportunities in that region.



The local and regional radii used were established as:

local area: 75 km in Nova Scotia, New Brunswick and Prince Edward Island and 150 km in Newfoundland and Labrador

regional area: 200 km in Nova Scotia, New Brunswick and Prince Edward Island and 600 km in Newfoundland and Labrador

As standard radii are implemented for all job opportunities not using a national area of selection, candidates know beforehand whether they would be eligible to apply, depending on the job location.

An evaluation of the first year of the pilot project has been conducted and it has been concluded that the main objectives of increased transparency and access have been achieved. The evaluation also identified areas that need improvement, for example, the attainment of employment equity and official language objectives. The PSC is currently considering using larger radii to assist departments in their efforts to increase employment equity and official language representation objectives. The PSC has decided to continue to use standard radii in the Atlantic provinces until a national area of selection can be implemented.

3.9 RECRUITMENT OF BILINGUAL CANADIANS: *ACTION PLAN FOR OFFICIAL LANGUAGES*

In March 2003, the federal government released the *Action Plan for Official Languages* to revitalize and support Canada's linguistic duality. The Plan included measures to create an exemplary Public Service. With respect to recruitment for bilingual jobs, one of the challenges faced by the Public Service is that potential recruits do not appear to have a clear understanding of official language requirements in the Public Service. As a result, many potential candidates may screen themselves out or, conversely, over-estimate their degree of second language proficiency.

Although the determination of language requirements for bilingual jobs is incumbent upon hiring managers, the PSC plays a vital role in informing Canadians about the requirements for bilingual jobs in the Public Service, as well as the method used to evaluate second language proficiency.



In the context of the Plan, the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC)[6] and the PSC jointly developed a five-year approach to strengthen the recruitment of candidates for bilingual jobs in the Public Service.

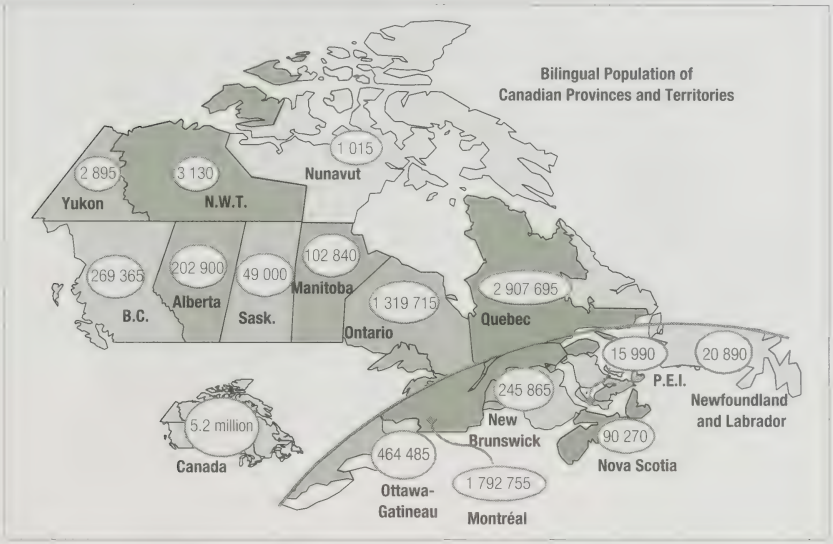
For 2003-2004, the PSC's efforts were devoted to setting the stage for the five-year strategy. Among key accomplishments, the PSC:

- conducted a demographic analysis of bilingual Canadians;
- produced a DVD explaining second language requirements and the method used to evaluate second language proficiency in the Public Service in order to provide guidance to potential candidates;
- developed a preliminary list of educational institutions offering immersion or second language training programs to better target marketing efforts and explore opportunities for partnerships;
- modified its application forms and information systems to better track information on open competitions held for bilingual jobs;
- established linkages with departmental initiatives at the local level to share information, avoid duplication, and sensitize departments and agencies to recruitment activities for bilingual jobs; and
- developed an evaluation framework to monitor and measure the achievement of project objectives and track project-related information.

The demographic analysis identified the breakdown and main characteristics of bilingual Canadians, such as first official language, age and education, in order to help target bilingual recruitment efforts in the future. The analysis was done by Consulting and Audit Canada, using Statistics Canada's Census 2001 data.[7]

6. The PSHRMAC was created on December 12, 2003. The Agency brought together units from the Treasury Board Secretariat and the PSC to focus on HR management issues.
7. Information is based on a self-assessment.

As shown on the map, the province with the largest bilingual population is Quebec (2.9 million), followed by Ontario (1.3 million) and British Columbia (269,000). The province with the smallest bilingual population is Prince Edward Island (16,000).



The demographic analysis also revealed that the province which has the greatest percentage of bilingual people is Quebec (41%), followed by New Brunswick (34%), Prince Edward Island (12%) and Ontario (12%). The province in which the bilingual population accounts for the smallest percentage is Newfoundland and Labrador (4%).

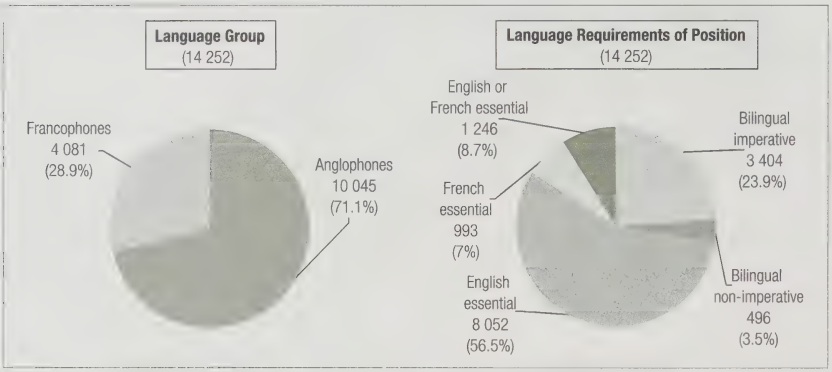
In 2004-2005, the PSC will focus on strengthening its communications to Canadians about language requirements and second language evaluation in the Public Service. To do so, the PSC will enhance its Web site and seek opportunities and venues to make presentations to: post-secondary institutions offering immersion or second language training programs; targeted interest groups such as associations representing official languages minority communities; the general public interested in knowing more about recruitment for bilingual jobs in the Public Service; and Public Service committees, networks and departments and agencies involved in recruiting for bilingual jobs.

In 2004-2005, the PSC will focus on strengthening its communications to Canadians about language requirements and second language evaluation in the Public Service.



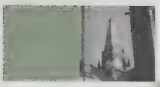
As the following graphs show, in terms of language groups, anglophones make up 71.1% of new appointees to the Public Service, while francophones make up 28.9%. In terms of the language requirements of the positions to which new recruits are appointed, the majority (56.5%) are English essential while almost a quarter (23.9%) are bilingual imperative.

Number and percentage of appointments *to* the Public Service by language group and language requirements of position 2003-2004*

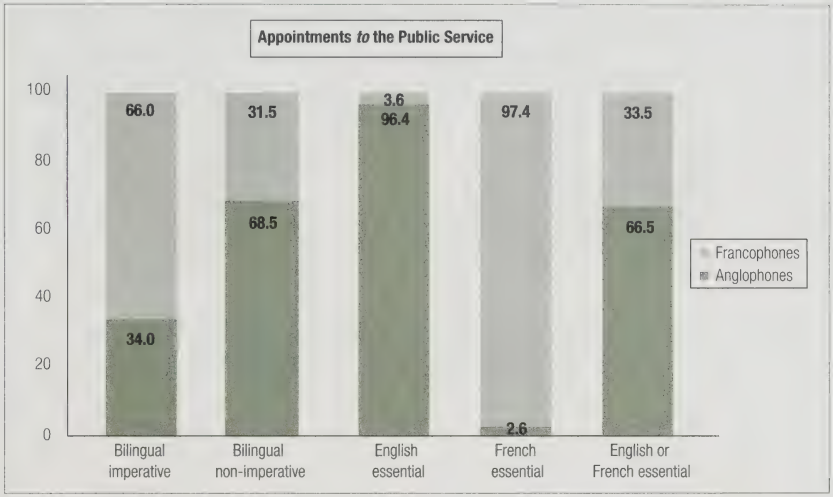


* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

The next chart indicates that English essential positions are almost exclusively filled by anglophones. Similarly, French essential positions are almost exclusively filled by francophones. For positions designated bilingual non-imperative and English or French essential, the francophone-anglophone split is similar to that found in recruitment overall. However, for bilingual imperative positions, francophones are far more likely than anglophones to be appointed, representing 66.0% of all such appointments.



Percentage of appointments *to* the Public Service
by language group and language requirements of position
2003-2004*



* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

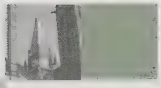
3.10 RENEWAL THROUGH RECRUITMENT OF YOUTH

The Public Service has a variety of recruitment and development programs and mechanisms aimed at increasing its ability to attract and hire post-secondary graduates and students. The recruitment programs include:

- the Federal Student Work Experience Program (FSWEP);
- the Co-operative Education and Internship Program (CO-OP);
- the Post-Secondary Recruitment (PSR) Program;
- the Management Trainee Program (MTP); and
- the Accelerated Economist Training Program (AETP).[8]

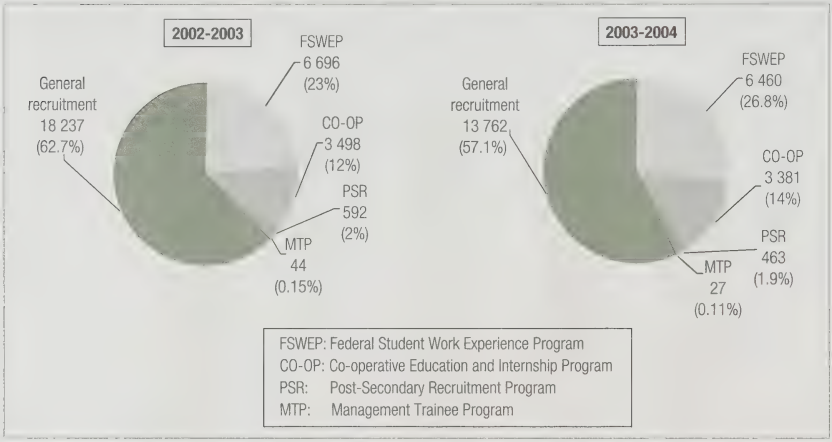
These programs offer organizations efficient vehicles for rejuvenating their workforce and meeting recruitment objectives.

8. On April 1, 2004, the MTP and the AETP were transferred to the PSHRMAC, along with the Career Assignment Program, the Accelerated Executive Development Program, the Assistant Deputy Minister Pre-qualified Pool, and Interchange Canada.



The following graphs represent the distribution of general recruitment and student programs.

Distribution of recruits under recruitment programs*



* Please see Appendix 1: "Statistical Information and Technical Notes" for more information.

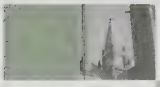
3.10.1 FSWEP and CO-OP

FSWEP and CO-OP provide many students with a first step into the Public Service and can become a gateway to a number of other opportunities, including the possibility of being bridged into a permanent Public Service job. Therefore, the process for hiring students must not only be fair and equitable but also be perceived as such.

Student Programs at a Glance

In 2003-2004, 9,841 students were hired through student programs with:

- FSWEP bringing in 6,460; and
- CO-OP attracting 3,381.



FSWEP: In response to a 2002-2003 special audit of FSWEP, we requested that all deputy/agency heads review the way in which the Program is administered in their organizations to ensure that irregularities be addressed. In addition to this review, which uncovered a high risk of pre-matching (see last year's Annual Report), many organizations set up internal control mechanisms to ensure appropriate use of the Program and re-affirm their commitment to FSWEP's intent and values. The PSC, in turn, implemented a comprehensive action plan, which included a national approach to:

- improve understanding of the Program;
- enhance systemic safeguards limiting the risk of pre-matching; and
- reinforce the oversight role of front-line PSC staff.

The November 2003 follow-up indicated that departments and agencies were complying with the corrective measures introduced as a result of the 2002 FSWEP audit.

The November 2003 follow-up indicated that departments and agencies were complying with the corrective measures introduced as a result of the 2002 FSWEP audit.

CO-OP: With respect to CO-OP, as a result of concerns raised by PSC employees regarding the integrity of CO-OP staffing, a letter was sent to the Heads of Human Resources of all departments and agencies in February 2004, reiterating the importance of respecting Public Service values when hiring students via CO-OP.

STUDENT BRIDGING

Student bridging allows managers to hire recent post-secondary graduates for Public Service jobs. To be bridged, students must be qualified and have previously worked in the Public Service through either FSWEP or CO-OP.

Many organizations reported that the use of bridging is carefully considered, because it is viewed as a positive and efficient career management tool. Nevertheless, the PSC is concerned about hiring managers' knowledge of available staffing flexibilities such as student bridging. As discussed in Chapter 2, a PSC survey of appointments indicated that 35% of managers were unaware of student bridging as a staffing option and that approximately 55% of managers had never used this authority.



3.10.2 POST-SECONDARY RECRUITMENT PROGRAM

The Post-Secondary Recruitment (PSR) Program is designed to help departments and agencies address their HR needs by providing them with the flexibility to recruit university graduates year-round.

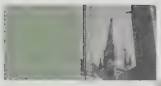
PSR attracts recent graduates from a wide variety of disciplines into entry-level positions in the Administrative, Foreign Service, Scientific, and Professional categories. Over the past few years, we have invested extensively in promoting PSR as a viable recruitment tool and worked actively to enhance the Program to better meet the needs of departments and agencies. Key changes included:

- developing new technology to support the Program;
- making PSR available year-round; and
- establishing an inventory of post-secondary graduates.

As a result of these changes, in her May 2003 report, the Auditor General commended the PSC for its successful redesign of the PSR Program.

Fall 2003 PSR campaign: Although PSR is available for advertising career streams year-round, most departments using PSR do so in the fall. During the fall 2003 recruitment drive, approximately 22,000 university graduates from across Canada and abroad applied to 17 different available career streams. Taking into consideration candidates who apply to more than one career stream and career streams that require the administration of more than one test, the PSC administered approximately 27,000 tests. Although the PSC referred 9,038 candidates to departments, fewer than 500 candidates were hired of which 294 were appointed to indeterminate positions.

As reported in last year's Annual Report, both the PSC and the Office of the Auditor General have signalled concern with the drop in the number of appointments made through the PSR Program.



PSR general inventory: In addition to career streams offered via the PSR recruitment drives, the PSC also maintains a general inventory of post-secondary graduates. The general inventory was created to afford departments the flexibility to recruit recent post-secondary graduates by getting referrals directly from the PSC without having to advertise. This inventory is available year-round to all departments, across Canada, to fill a range of officer-level positions requiring a university degree. In 2003-2004, approximately 10,000 applicants registered for the PSR general inventory; approximately 58% have been tested.

However, less than 1% (92) of these applicants were hired into the Public Service as indeterminate employees. As reported by the Auditor General in May 2003, departments and agencies made limited progress in developing strategic HR plans. Many hiring managers "continue to adopt the expediency of short-term hiring, despite the opportunity to recruit through a fast and flexible program" such as the PSR inventory. As a result, the PSR inventory – although accessible year-round – has not been utilized as widely as envisioned when it was first introduced.

In the meantime, we are seeking other avenues to further promote the PSR Program as a recruitment avenue and get firm commitments from departments and agencies to consider and use PSR as a means to meet their recruitment needs.

We are seeking other avenues to further promote the PSR Program as a recruitment avenue and get firm commitments from departments and agencies to consider and use PSR as a means to meet their recruitment needs.

3.10.3 MANAGEMENT TRAINEE PROGRAM

The objective of the Management Trainee Program (MTP) is to recruit and develop highly qualified individuals for key positions of responsibility in the Public Service. It offers talented graduates and employees with high potential the opportunity to lead a representative and diversified Public Service into the future. The MTP provides:

- hands-on work experience through assignments with departments and agencies;
- an educational component that complements acquired job experience by focusing on the basic knowledge and skills required by Public Service managers; and
- a curriculum set against a backdrop of larger issues including governance, policy-making, service to the public, and values and ethics.



As of March 31, 2004, the MTP had 266 participants; 47 of these participants were recruited by the PSC on behalf of various organizations during fiscal year 2003-2004.[9]

MTP Graduates Move Faster into EX Positions

A 2003 PSC study demonstrated that MTP graduates move faster into the EX category than a similarly representative group of the Public Service population. Based on the results of the study, one out of five MTP graduates (19%) who started two levels below the EX category entered EX positions within the five-year period following graduation, as compared to 12% for non-MTP participants.

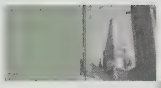
3.11 THE FUTURE OF SERVICE DELIVERY AT THE PSC

The PSMA has fundamentally changed expectations regarding the manner in which our recruitment and assessment services will be delivered in the future. In the past, we have largely retained the authority to recruit from outside the federal Public Service; however, over the past few years, we have promoted the delegation of our recruitment authorities.

This delegation allows us to gradually divest a number of services and gives us an opportunity to invest further in our oversight function. However, a different service role remains at the PSC, as we possess the expertise in the area of recruitment and assessment services and a need exists to maintain a critical mass of expertise on which delegated departments can rely for effective service delivery. In a fully delegated staffing regime, organizations are expected to have increased flexibility in determining which service delivery option best suits their particular needs and context. Options include:

- taking charge of their own services;
- partnering with other departments;
- using a service provider from within or outside of the Public Service; or
- some combination of these options.

9. Includes participants on language training.



Anticipating that many organizations will want to examine all options available to them, our challenge will be to develop service delivery models that will be sufficiently flexible to respond to the needs of departments and agencies, while providing the conditions for an effective oversight of these services.

We are in the process of better distinguishing between our roles as the overseer of Public Service staffing and as a service provider to departments and agencies. In this transition period, we want to ensure that our service delivery arm will be well positioned as an option for departments and agencies. Therefore, we are currently taking action to enhance our services.

We are in the process of better distinguishing between our roles as the overseer of Public Service staffing and as a service provider to departments and agencies.

As set out in the PSMA, the employer will be responsible for identifying federal Public Service-wide human resources needs. The employer is expected to play a leadership role in determining the role that central recruitment programs such as FSWEP and PSR can play in meeting the needs of the federal Public Service.

3.12 CONCLUSION

The Public Service must be proactive in order to maintain its position as a leader in recruitment and to prepare for the wave of "baby-boomer" retirements. Although we continue to ensure that tools such as PSR and e-Recruitment are in place to assist organizations in planning ahead for modernization, little substantial progress can be achieved without linking HR planning to business planning. In addition, increased delegation of recruitment authorities to departments and agencies will call for strong leadership by the employer *vis-à-vis* corporate recruitment issues, as well as better coordination of recruitment strategies and efforts of all stakeholders.

CHAPTER 4: AUDITS, APPEALS AND INVESTIGATIONS



CHAPTER 4: AUDITS, APPEALS AND INVESTIGATIONS

4.1 INTRODUCTION

As noted in earlier chapters, the *Public Service Modernization Act* (PSMA) sets a new course for the Public Service Commission (PSC) by focussing our mandate on policies and procedures for safeguarding the integrity of the appointment process and finding the right balance between delegation with accountability and the provision of leadership and the setting of standards. Our oversight role will involve:

- monitoring and assessing the performance of the staffing system;
- communicating to departments what is required, how they are doing, and what they need to improve; and
- reporting our findings to Parliament.

Ensuring adequate oversight requires that we undertake a wide array of audits and investigations.

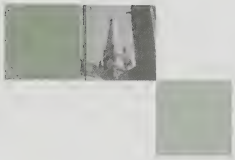
4.2 AUDITS

Audits, in conjunction with other mechanisms for gathering information, are important tools for assessing the health of the staffing system as a whole. We coordinate the work of our audit teams with that of the wider auditing community to achieve results in an effective and efficient manner.

Audit capacity: As part of our oversight function, we are also in the process of building our audit capacity by hiring and training auditors, providing them with the necessary tools to conduct their work, and building up the infrastructure needed to report the results of audits.

Types of audits: To ensure complete coverage of our audit "universe" of departments and agencies subject to the current *Public Service Employment Act* (PSEA), we conduct various types of audits:

- cyclical audits;
- issue-based audits flowing from our risk management framework; and
- *ad hoc* or urgent audits when the need for an immediate audit has been signalled.



4.2.1 AUDIT OF THE OFFICE OF THE PRIVACY COMMISSIONER

In spring 2003, the House of Commons Standing Committee on Government Operations and Estimates held hearings to scrutinize the *Estimates* of the Office of the Privacy Commissioner (OPC). As a result of those hearings, we were asked to examine the management of staffing at the OPC, staffing processes, and the application of the Policy on the Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace with respect to appointment processes.

We conducted an audit of the OPC and released our report in September 2003.

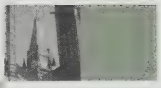
The problems: Our audit team found serious deficiencies in the OPC's management and operation of recruitment, staffing, and promotion. Although some hiring and promotions at the OPC technically met legislative requirements, the staffing values that underlie them were not respected. In addition to individual transactions that did not comply with the relevant legislative and policy framework, key elements of a staffing management control system were missing. These included:

- lack of transparent communication with staff on hiring and promotion opportunities;
- absence of clarity between managers and human resources professionals on roles and responsibilities; and
- no regular reports to the management team on staffing patterns.

Audit recommendations[10]: Prior to the start of the audit, the PSC had imposed some conditions on the OPC's authorities for non-executive staffing and had withdrawn the delegation of authority for any appointment to executive positions. The audit recommended that these conditions be maintained until a follow-up to the audit took place. Other recommendations included a call for the OPC to:

- develop and implement a staffing strategy; and
- sub-delegate staffing authority to knowledgeable individuals.

10. The full report can be found at www.psc-cfp.gc.ca/centres/opc/report-rapport_e.htm



Follow-up to the Audit (2004): The results of the follow-up to the audit indicate that the OPC has made some progress in addressing the findings and recommendations of the 2003 audit. In spite of significant efforts, however, targeted dates for improvement have not been met. Most notably, the OPC has not yet finalized, implemented and communicated its staffing strategy. Nor has it put in place the required reporting and control system. Based upon the way in which the OPC approaches individual staffing transactions, the PSC concludes that more work is required to demonstrate that staffing values are being respected and that efforts to change the management culture continue. The PSC is maintaining the conditions on OPC staffing until it is confident that the capacity in management and the human resources function is in place to provide appropriate staffing advice to OPC management.

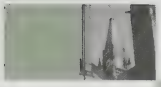
4.2.2 A STUDY OF THE CAPACITY OF DEPARTMENTS AND AGENCIES TO MONITOR AND REPORT ON VALUES-BASED STAFFING

In our previous Annual Report we indicated that the PSC was undertaking a study of the capacity of departments and agencies to monitor and report on their management of staffing. This study was undertaken so that the PSC could continue to assist with the development and strengthening of accountability tools; which is particularly important in preparing for the implementation of the new PSEA.

The study concluded that there is a wide recognition within the human resources (HR) community of the importance of staffing performance measures in accounting for the exercise of staffing authorities delegated to departments by the PSC, but some challenges need to be addressed. The study identified key factors that are impeding the ability of departments and agencies to render account of their staffing performance:

- the lack of sufficient resources for monitoring and reporting;
- the lack of coordination between key partners within the department or agency in preparing staffing accountability reports;
- the lack of training and development in accountability reporting; and
- the lack of clear measures against which staffing performance may be assessed.

While the study points to the need for improvement in the tools and systems to collect the information, the more pressing issues identified relate to a lack of resources and expertise. These issues are pressing – not only in the context of today's challenges, but also in view of the impending implementation of the PSMA, which advocates further delegation of staffing authority (see also Chapter 1).



4.3 APPEALS AND INVESTIGATIONS

We provide two independent recourse processes in support of sound staffing in order to protect the public interest and promote the application of merit, fairness, equity, and transparency in staffing.

4.3.1 APPEALS

Pursuant to section 21 of the current PSEA, appeals from unsuccessful candidates are heard against appointments resulting from Public Service selection processes. If the appeal is allowed, the PSC will then prescribe appropriate corrective measures to rectify the defect in the selection process.

4.3.2 INVESTIGATIONS

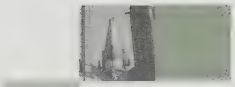
Investigations are conducted into alleged breaches of the current PSEA and *Regulations* concerning irregularities in staffing processes that are not subject to appeal. Examples include:

- questions regarding qualifications listed for a competitive process;
- concerns about a deployment;
- allegations of possible fraudulent practices in a selection process (e.g., forgery of an educational degree);
- problems with assessments; and
- concerns about the use of a department's delegated authority to staff positions.

If the allegations are founded, we prescribe corrective measures such as: removal of a candidate's name from an eligibility list established as a result of a competitive process; revocation of an appointment; and re-assessment of candidate(s).

Informal conflict resolution services: We also offer informal conflict resolution services – on recourse in staffing issues – to departments, unions, other organizations, and individuals. These services include:

- mediation;
- early intervention;
- training;
- coaching; and
- advice and assistance.



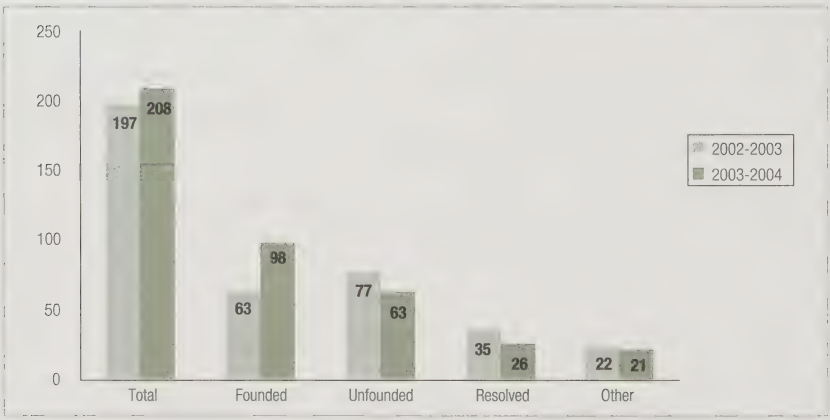
Investigations: Number of Complaints Received and Number of Cases Accepted



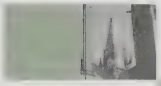
The significant increase in complaints received in 2003-2004 (64%) is attributed to several large groups of complaints concerning three separate departments or agencies and related to eligibility lists/competitive appointments, non-competitive appointments, requests for a review of qualifications listed for the position and delegation issues.

In 2003-2004, 41% of complaints received were opened for investigation, compared to 34% in 2002-2003.

Investigations: Number of Cases Closed (with outcomes)



In 2003-2004, 47% of closed cases were founded, compared to 32% in 2002-2003; 23% were either resolved (i.e. mediation or some other no-fault resolution) or withdrawn, compared to 29% in 2002-2003.

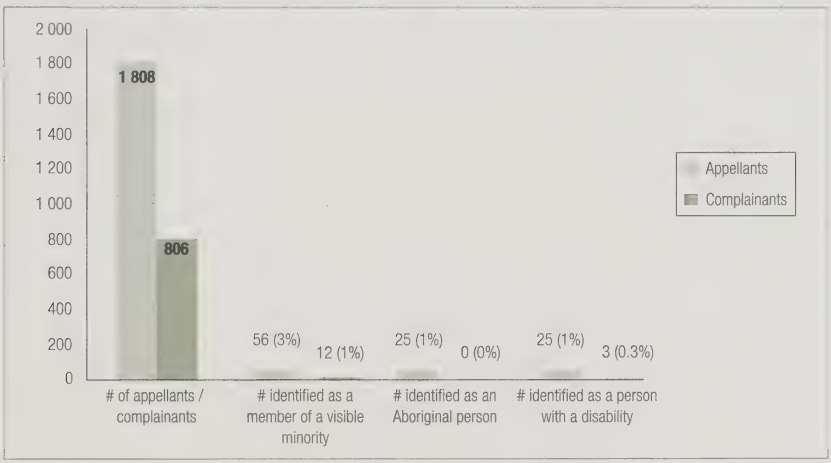


Appeals: Number of Selection Processes Appealed (with outcomes)



Appeals in 2003-2004 were allowed for situations in which the selection boards made a variety of errors which affected the merit principle. These included: a failure to establish a minimum assessment standard for each qualification being assessed; improper tools, techniques, etc. used to assess qualifications; errors in marking and other procedural errors that resulted in fatal flaws to the merit principle; using acting appointments in an inappropriate manner; and giving unfair advantage to certain candidates.

Employment Equity Self-Identification Appeals / Investigations : 2003-2004



In 2003-2004, 106 (6%) appellants and 15 (2%) complainants have self-identified.

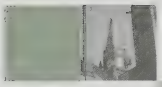


Involving nepotism and favouritism: An investigation into several allegations of nepotism and favouritism in hiring activities, specifically a manager who recruited family members and friends through term appointments and then moved them into indeterminate appointments.

The investigation determined that the allegations were founded and that these actions had a negative impact on the workplace. As a result, the PSC ordered the department to take corrective action which included:

- exercising greater control on casual and determinate employment;
- issuing a reminder to managers concerning the hiring of family members and friends;
- ensuring that the delegated authority to staff positions was removed from the manager in question for a period of two years; and
- reporting to us within a 12-month period on the implementation of all corrective actions required.

As well, we are making further investigations into the appointments that were made, to determine whether they should be revoked.



Involving an open competition: An investigation into an open competition determined that the rating scheme used to assess the qualifications of the candidates was flawed and, therefore, would not allow for appointments in accordance with the merit principle of the current PSEA. As a result, the PSC set aside the entire eligibility list established in this process and instructed the department to initiate a new process and re-assess all candidates.

Involving a closed competition: As a result of a Board of Inquiry, it was determined that the top-ranking candidate in the closed competition was a casual worker who was not eligible to compete in closed competitions. The candidate had knowingly made a false declaration about his/her employment status to the staffing consultant when applying for the position in question. We revoked the individual's appointment to the position and decided not to exercise our discretion to appoint him/her to another position within the federal Public Service, as allowed by paragraph 6(2) *b)* of the current PSEA.

CASE STUDY

A department conducted several identical closed competitions across the country for identical positions, using the same selection board, statement of qualifications, and assessment tools. Four of these processes were successfully appealed. As a result, an investigation was conducted into the other selection processes to determine if the same defect existed in these non-appealed results. It was determined through investigation that, in fact, the same problems did exist (i.e., problems with the assessment tools used, not all qualifications assessed). As a result, the department was required to implement the same corrective measures for all the selection processes where an appointment had been made, not just the four that were the subject of the allowed appeals.

These corrective measures included: reconvening the selection board and including a human resources consultant experienced in values-based staffing; setting aside the results of the flawed written test; designing a new assessment tool to assess the Knowledge and Abilities qualifications; and ensuring that all affected candidates were re-assessed.



4.4 RECOURSE IN TRANSITION

The PSMA (and the resulting new PSEA) establishes a new staffing recourse regime. It provides for early and informal resolution within a department, and in cases where there is no resolution, complaints may be brought to a new Public Service Staffing Tribunal for internal selection processes. When this Tribunal is operational, the appeals function under the current PSEA will cease to exist after all pending appeals are resolved.

Pursuant to the new PSEA, the PSC will investigate certain staffing situations such as: external appointments; internal appointments, if not delegated to the department; appointments involving possible political influence; and processes where fraud is suspected. The PSC may also, at the request of the deputy/agency head, investigate an internal appointment process that was conducted by a deputy/agency head exercising his/her delegated authority.

4.5 CONCLUSION

These oversight initiatives continue to ensure that, in a staffing system with thousands of transactions, problems that arise are addressed. This provides a basis for our overall confidence in the staffing system.

CHAPTER 5: BUILDING THE NEW PUBLIC SERVICE COMMISSION



CHAPTER 5: BUILDING THE NEW PUBLIC SERVICE COMMISSION

The core mandate of the Public Service Commission (PSC) remains as it has been since the Commission was created in 1908 – to oversee the staffing system. But the *Public Service Modernization Act* (PSMA), and particularly the new *Public Service Employment Act* (PSEA) it incorporates, contains significant changes that will affect our activities, our organizational structure, and our people. The new PSEA redefines the PSC's role in building a Public Service that serves Parliament and the people of Canada with professionalism and integrity.

We are continuing to ready our organization to fulfill our responsibilities under the new PSEA. By the end of 2005, the PSC will look much different. This chapter sets out our commitments and how we are defining and implementing our changed role.

5.1 THE NEW PSEA'S MODERNIZED APPROACH TO STAFFING

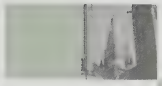
The preamble of the new PSMA sets out a vision for a federal Public Service that is merit-based, non-partisan, representative of Canada's diversity and able to serve the public in their official language of choice.

Achieving and maintaining such a Public Service depends in large part on the quality of the people hired. As in the past, Public Service appointments under the new PSEA are to be based on merit. However, for the first time, the Act clearly defines merit.[11]

Deputy/agency heads or their delegates are responsible for identifying the essential qualifications for a position. To be considered for a position, candidates must meet all the essential qualifications, including official language proficiency. Under the new PSEA, the delegated manager will be able to consider additional factors in selecting a candidate for appointment:

- additional requirements that would be an asset (e.g., the ability to speak a third language);
- the needs of the organization (e.g., a more representative workforce); and
- operational requirements (e.g., shift work).

11. The definition of merit returns to its original intent of ensuring that competence is the basis for appointments, by requiring an individual to meet the qualifications of the work. Merit also includes the legitimate consideration of operational requirements, and the needs of the organization.



The successful candidate for a position will now be the one who meets the essential qualifications for the position, and who best fits the delegated manager's broader set of requirements.

The preamble of the new PSMA expressly provides that delegation of staffing authority should be to as low a level as possible. With increased delegation and flexibility and the new definition of merit, departments will need to do more long-term human resources planning to identify their current and future needs, and to determine how to meet those needs. This longer-term view of staffing will allow departments to make more informed decisions' decisions that must still be founded on the core Public Service values.

Finally, the preamble recognizes that those to whom this appointment authority is delegated must exercise it within a framework that ensures they are accountable to the PSC, which is in turn accountable to Parliament.

The PSC will increasingly focus on its accountability to Parliament for ensuring that appointments to and within the Public Service are made fairly and impartially.

5.2 CHANGED ROLES AND RESPONSIBILITIES FOR THE PSC

Under the new PSEA:

- the PSC continues to have exclusive authority to make appointments to and within the Public Service;
- deputy/agency heads will receive greater delegation from the PSC but will remain fully accountable for the exercise of their delegated appointment responsibilities; and
- the PSC will remain accountable to Parliament for the overall integrity of appointments in the Public Service.

What this means is that the PSC will not be expected to operate the system, but we will be accountable and have to ensure that it works well. We will devote ourselves to this goal.

As departments and agencies assume more control over their appointment and human resources management functions, the PSC will increasingly focus on its accountability to Parliament for ensuring that appointments to and within the Public Service are made fairly and impartially.



The PSC has already begun. The new PSEA divests the PSC of its responsibilities for professional training and some aspects of recourse. Government restructuring provided an opportunity for the PSC to remove itself from its service roles in language training and corporate development programs.

As a result, Training and Development Canada and Language Training Canada have moved from the PSC to the Canada School of Public Service. Our development programs, including the Management Trainee Program, Career Assignment Program, Accelerated Economist Training Program, Accelerated Executive Development Program, Assistant Deputy Minister Pre-qualified Pool, and Interchange Canada, have joined the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC).

The new PSEA expands on the PSC's role related to the political activities of public servants.

With the creation of the new Public Service Staffing Tribunal, the PSC's appeals function will eventually disappear, and the Tribunal will decide on complaints arising from a department's internal staffing processes. We will, however, retain and refocus our investigation function as specified in the new PSEA.

The new PSEA expands on the PSC's role related to the political activities of public servants. In the upcoming year, the PSC will:

- develop a new regime to govern such activities – a regime that will balance the rights of employees to engage in political activities with the need to maintain the political neutrality of the Public Service;
- determine the policy and regulatory requirements governing requests for permission and leave to seek candidacy, possible limitations of political activities and investigations of allegations of improper political activities; and
- develop and communicate procedural requirements in these areas, as well as the capacity to administer requests and conduct investigations.

These changes will allow us to strengthen our core oversight role.



5.3 PUTTING IN PLACE AN INTEGRATED APPOINTMENT FRAMEWORK

The PSC is developing an appointment framework to ensure that departmental systems and processes continue to support the legislative requirements and respect the values that underlie the appointment system.

During the next year, the PSC will revise its policy, delegation and accountability programs and strengthen its audit capacity. Our approach includes:

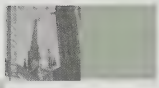
- a belief that the integrity of the system, merit and non-partisanship are best protected through respect for the values of equity of access, fairness, and transparency and policies that guide deputy/agency heads in exercising the staffing authorities delegated to them;
- performance expectations for departments and agencies, identified in delegation and accountability agreements. Through their accountability reports, departments/agencies will report to the PSC on the implementation of their authorities and the results achieved;
- improved review and reporting mechanisms. The PSC will monitor and assess whether deputy/agency heads are exercising their authorities according to their delegation agreements and policies, and provide feedback and recommendations so deputy/agency heads can improve their performance and apply lessons learned;
- audits and investigations, not only when problems are brought to our attention, but also PSC-initiated, in order to examine any issue that we consider important; and
- reports to Parliament on the results of our assessments, audits and investigations and whether the overall system is operating effectively.

We will employ an approach based on risk management, consistent with the less prescriptive nature of the new PSEA and the government's broad approach to managing risk.

We believe this appointment framework will ensure the right balance between control and management flexibility, and accountability. The elements of this appointment framework are outlined in more detail in the sections that follow.

5.3.1 POLICY

The new PSMA maintains the requirement that Public Service appointments be made on the basis of merit, which has been defined. It does not, unlike the previous legislation, prescribe the details of the appointment processes for achieving this. However, deputy/agency heads will be bound by the PSC's policies and regulations on staffing.



The PSC will develop, in consultation with stakeholders such as human resources professionals, managers and employee representatives, an overarching set of policies applicable to departments and agencies. These are intended to guide departments and agencies in developing their own staffing programs and processes. These overarching policies will be founded on the principles set out in the preamble of the new PSMA.

These include:

- a Public Service based on merit and non-partisanship;
- a Public Service that strives for excellence, is representative of Canada's diversity and is able to serve the public with integrity and in their official language of choice;
- a Public Service whose members are drawn from across the country, and who reflect a myriad of backgrounds, skills and professions;
- a Public Service characterized by fair, transparent employment practices; and
- deputy/agency head accountability to the PSC for the proper use of delegated appointment authority; the PSC, in turn, is accountable to Parliament.

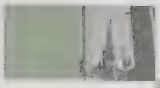
PSC policies and regulations will make it possible for departments to determine how the practical aspects of the appointment system will work in their organizations.

Our policy requirements will emphasize the core values of equity of access, fairness, and transparency that are highlighted in the preamble, and key legislative requirements from other parts of the Act. Public Service appointments will continue to be guided, as well, by other Acts such as the *Official Languages Act*, the *Employment Equity Act*, the *Canadian Human Rights Act*, and the *Charter of Rights and Freedoms* and related jurisprudence; and by the *Values and Ethics Code for the Public Service.*

PSC policies and regulations will make it possible for departments to determine how the practical aspects of the appointment system will work in their organizations. For example, we are working on a suite of new policies that will bring together employment equity considerations and requirements into the appointment system.

Other staffing-related policies, such as qualification standards, the definition of promotion, and recruitment to the Public Service, will no longer be the responsibility of the PSC. They will instead become the responsibility of the new PSHRMAC.

In addition to the policy requirements, we will establish a small number of guidelines providing practical direction to departments. These will identify legal requirements, illustrate best practices, and suggest how certain activities could be carried out.



Finally, we will set regulations where necessary to give effect to key provisions of the PSEA. For example, the new PSEA allows the PSC to make regulations to determine how employees are selected for lay-off.

The PSC will hold deputy/agency heads accountable for the extent to which their appointments respect these policy requirements, guidelines and regulations. We will adopt an approach that identifies the expected performance for the core values expressed in the new PSEA. We will identify the results departments and agencies are to achieve, rather than the processes they should follow to achieve these results. It will be up to each deputy/agency head to establish processes best suited for the department/agency's particular circumstances. This is a significant shift from past practice.

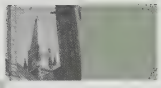
5.3.2 DELEGATION

The PSC already delegates much of its appointment authority to deputy/agency heads. The new PSEA encourages the PSC to go even further, and we intend to maximize delegation. This includes delegating authority for executive staffing as well as external recruitment.

As it does now, the PSC will sign Staffing Delegation and Accountability Agreements with deputy/agency heads. However, the new agreements will be simpler and shorter. They will also emphasize the PSC's expectations and accountability requirements.

The Staffing Delegation and Accountability Agreements, together with the PSC's non-prescriptive approach to appointment policy, will allow deputy/agency heads to adapt their staffing processes to meet their particular requirements.

The PSC will not direct how deputy/agency heads, in delegating staffing authority to as low a level as possible as required by the new PSEA, should hold their managers accountable for the exercise of sub-delegated authorities. However, deputy/agency heads will be responsible for the significant challenge of putting in place the appropriate departmental policies and management controls, processes and tools. They will also have to ensure their human resources staff and line managers receive adequate training to take advantage of the flexibilities in the new PSEA as well as to carry out their new responsibilities effectively.



5.3.3 ACCOUNTABILITY

Under the new PSEA, deputy/agency heads remain accountable to the PSC for the exercise of delegated appointment responsibilities, and the PSC remains accountable to Parliament for the integrity of appointments Public Service-wide.

To ensure we can fully account to Parliament, the PSC will strengthen its capacities for overseeing the system and for determining whether deputy/agency heads are exercising their authority appropriately.

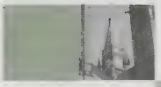
Our oversight tools will include:

- the performance and accountability reports submitted by deputy/agency heads;
- the monitoring of appointment patterns;
- special studies and intelligence gathering; and
- audits and investigations.

As discussed in Chapter 4, the PSC will strengthen its audit function. We will conduct various types of audits: cyclical, issue-based (flowing from our risk management framework) and *ad hoc* or urgent (when the need for an immediate audit has been signaled). For the most part, the PSC's audit plan will focus on areas of highest risk. Our audit function will be objective, timely, cost-effective and carried out in compliance with auditing policies. The scope of an individual audit could range from a broad issue affecting the appointment system across departments, to a specific issue within one or more departments. Included in our audits will be a review of the adequacy of departmental management controls as well as the results achieved.

The PSC will have the power to conduct investigations into cases involving external staffing processes, non-delegated internal appointments and any appointment involving allegations of political influence or fraud. At the request of the deputy/agency head, the PSC will investigate delegated internal appointments.

Based on the conclusions of our oversight activities, the PSC will provide objective and regular feedback to departments so they can take action to improve their appointment processes. We expect that departments will implement the recommendations for improvement that emerge from our audits and investigations. We see this as a key component of our oversight role and of our commitment to a well functioning system. We see the audit process as the means through which many enhancements to the system will be identified.



Finally, we will report annually to Parliament on the state of the appointment system, and will produce special reports at other times on matters of particular urgency or importance. We will not hesitate to disclose serious failures of the staffing system and cases of fraud or other illegal activities.

5.3.4 SANCTIONS AND INTERVENTIONS

To ensure the integrity of the appointment system and as requested by the House of Commons Standing Committee on Public Accounts[12], we are considering the possibility of setting out sanctions "up front" in the Staffing Delegation and Accountability Agreements.

We see the audit process as the means through which many enhancements to the system will be identified.

Sanctions will be imposed under well-defined circumstances, when risk thresholds have been crossed, when departments are abusing appointment authorities or when managers are engaging in questionable behaviours.

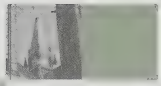
We will take firm action – from imposing conditions on delegation to withdrawing some or all delegated authorities. The PSC could also require a department to revise its appointment program to address an ongoing issue, in which case we would clearly state the reasons why change is required and what needs to be changed. This would allow the deputy/agency head the flexibility to determine the most appropriate way to make the change.

5.4 PUTTING IN PLACE A NEW SERVICE AGENCY

The PSC will better distinguish between its roles as the overseer of Public Service staffing and as a provider of services to departments and agencies. To reinforce this distinction, we will create a separate agency within the PSC to deliver the general and central recruitment programs as well as the assessment services we currently provide.

By April 1, 2005, the new service agency will be in place, operating at arm's length from the Commission, headed by a senior Vice President reporting directly to the President. As discussed in Chapter 3, we believe this new agency will be well positioned to continue serving departments and agencies. In the coming year, the agency will focus its efforts on developing modernized recruitment and assessment programs, standardizing service levels to ensure the highest quality of service across Canada and strengthening its capacity to respond to client needs.

12. *Fourth Report of the Standing Committee on Public Accounts*, April 19, 2004, Recommendations 4 and 5.



The PSC will also continue to develop Web-based technology to manage increased volumes of job applications. This will be critical to the modernization of the delivery of our services and ultimately to the success of the federal Public Service as a competitor among major recruiters.

We will undertake consultations with departmental staffing representatives and managers to determine what other types of services a centralized service agency could provide.

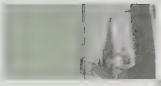
We will create a separate agency within the PSC to deliver the general and central recruitment programs as well as the assessment services we currently provide.

5.5 FORGING NEW RELATIONSHIPS

The PSC does not report to a Minister except for purposes of the *Financial Administration Act* and for transmittal of its Annual Report to Parliament; it is an independent agency accountable to Parliament. We intend to build a stronger relationship with Parliament, not only through our Annual Report, but also through special reports and consultations with parliamentarians.

We are committed to:

- forming strategic alliances with other oversight agencies, including the Office of the Auditor General and the new Public Service Staffing Tribunal, to share information and best practices;
- working with PSHRMAC in areas of shared responsibility, such as the application of merit and the development of policies for qualification standards and the definition of promotion;
- seeking to integrate, to the greatest extent feasible, the PSC's and employer's reporting requirements, in order to minimize duplication and maximize the quality and quantity of the information provided;
- actively engaging departments and agencies in identifying the services and support they need, and indicating clearly what support we will and will not be able to furnish, within the limits of our resources and mandate;
- providing leadership, guidance and support to departments and agencies through information sessions, written communications and our Web site; and
- encouraging departments and agencies to work together on issues of common concern as they develop their staffing programs and services.



While the responsibility for day-to-day management of staffing will shift to deputy/agency heads, the PSC will continue to have a relationship with departments and agencies, given its oversight role and its accountability to Parliament for the application of merit Public Service-wide.

5.6 MOVING TOWARDS THE NEW APPROACH

Putting in place the new approach for staffing will require the commitment and collaboration of all stakeholders.

The PSC and all government organizations will require time to implement the substantial changes demanded by the new PSEA. The timetable, however, is tight. The appointment elements of the new PSEA are scheduled to go into effect in December 2005. There is much to do before then.

The PSC will:

- develop and implement the new appointment framework over the two-year period ending December 2005;
- consult broadly and inclusively during this time with parliamentarians, bargaining agents, departments/ agencies and other stakeholders, in order to make the transition as smooth as possible;
- inform departments in more detail, no less than a year before the roll-out of implementation, about how the system will function, allowing them time to prepare internally for the changes; and
- transform itself to focus more sharply on oversight, to expand both the size and the prominence of our audit capacity and to redirect our investigation capacity.



Departments and agencies, meanwhile, should prepare themselves for their increased responsibilities under the new PSEA. Deputy/agency heads must:

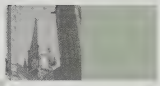
- understand the implications of the new PSEA for their organizations, including the new authorities they will receive and their related obligations;
- determine how they can take advatage of the new flexibility they will have for managing appointments, staffing, and human resources in general;
- if they have not already done so, integrate human resources planning into their ongoing business planning processes. This is key to a manager's ability to make appointment decisions quickly and in accordance with the core Public Service values. Informed human resources specialists will be essential in helping deputy/agency heads and managers understand the staffing values;
- put in place the necessary resources, tools and processes to manage staffing activities effectively and to meet their accountability and reporting requirements; and
- prepare to monitor the outcomes of their staffing activities and measure their progress against expected outcomes.

5.7 CONCLUSION

The PSC intends to exercise it responsibilities under the new PSEA in a manner that will promote a human resources management system that is more efficient, timely and flexible, and that meets the needs of departments and agencies. That system will provide Canadians with a talented and responsive Public Service to which and in which appointments are made fairly and impartially, with equitable access for all citizens to job opportunities.

Ultimately, responsibility for making the staffing system function effectively is shared by many – department and agency heads, managers, public servants, parliamentarians, unions, and the Canadian public. At the PSC, we look forward to the challenge of working with other stakeholders to make a shared vision a reality.

APPENDICES



APPENDIX 1: STATISTICAL INFORMATION AND TECHNICAL NOTES

The text of the Annual Report includes a number of graphs and tables, the data for which have been derived from a variety of sources. Explanations as to the derivation and source of this data is provided below. More complete data is available electronically at **www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_e.htm**

DATA SOURCE

The information on hiring and staffing activities is derived from data received from the incumbent file of the Public Service Human Resources Management Agency of Canada (PSHRMAC). This file is extracted from the Public Works and Government Services Canada pay system. The Appointment and Information and Analysis Directorate has developed a series of algorithms that are used against these files to produce the PSC official record of hiring and staffing activities across the federal Public Service based on pay transactions submitted by departments.

HIRING ACTIVITIES

Hiring activities refer to appointments to the Public Service, hiring of casuals as per the *Public Service Employment Act* (PSEA), section 21.2 and the recruitment of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order* and *Regulations*.

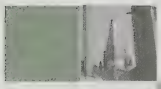
STAFFING ACTIVITIES

Staffing activities refer to appointments made under the PSEA. An appointment to the Public Service includes the appointment of a person from the general public or the appointment of an employee from a government department or agency which is not subject to the PSEA. Staffing activity within the Public Service includes all appointments and/or deployments of employees within or between departments or agencies, which are subject to the PSEA.

DEFINITIONS

Acting Appointment

An acting appointment is the temporary assignment of an employee to the duties of a higher level position (i.e. one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported.



Casual Employment
Casual employment is a short-term employment option to hire persons to the Public Service for a period not exceeding 90 calendar days at one time nor for more than 125 working days within any 12-month period in any one department. None of the provisions of the PSEA (other than those authorizing the making of such appointments) apply to these hires.

Employment Equity
Employment equity designated groups as defined by the *Employment Equity Act* include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. Data on Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities are obtained by matching employee data with the PSHRMAC Employment Equity Data Bank. Data on women are obtained from the Public Works and Government Services Canada pay system.

First Official Language
Under the *Official Languages Act*, Canada's official languages are English and French. Percentages for language group components are calculated using known language group as the respective denominators. Percentages for the totals are calculated on the sum of all components, known and unknown.

Indeterminate Employment
Indeterminate employment is part-time or full-time employment of no fixed duration.

Promotion
A promotion is the appointment of an employee to a position at a higher level (in the same occupational group or sub-group, or in another group or sub-group) for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least four percent of the maximum rate of pay of the former position.

Specified Period (Term) Employment
Specified period employment is part-time or full-time employment of a fixed duration.

Student Hiring
The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order* and *Regulations* that took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the PSEA with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the PSEA. For student programs, no occupational group is specified.



APPENDIX 2: EXCLUSION APPROVAL ORDER

Exclusion Approval Order (Initial Appointment of One Person to a Position in the Public Service Commission (EC 2004-37, February 3, 2004)

This Exclusion Approval Order is needed to regularize the situation of G. Plouffe by promoting her to a Financial Analyst position classified at level 2 of the Financial Administration Group (FI).

Due to special circumstances that are specific to this case, the Order facilitates the appointment of G. Plouffe by excluding it from the operation of sections 10 and 12 of the *Public Service Employment Act* related to merit and standards for selection and assessment, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4), and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)a) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

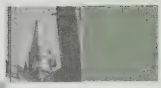


APPENDIX 3: PERSONAL EXCLUSIONS

From April 1, 2003 to March 31, 2004, in addition to the general exclusions, 24 persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor-in-Council.

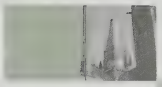
Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 2003-523 2003.04.11	During pleasure effective June 2, 2003	Robert A. Wright	Associate Secretary to the Cabinet, Deputy Minister to the Deputy Prime Minister and Security and Intelligence Coordinator
P.C. 2003-527 2003.04.11	During pleasure effective April 14, 2003	Marc Lafrenière	Deputy Minister of the Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
P.C. 2003-529 2003.04.11	During pleasure effective June 16, 2003	Gaëtan Lavertu	Special Advisor to the Minister of Foreign Affairs
P.C. 2003-536 2003.04.11	During pleasure effective April 22, 2003	Peter Harrison	Senior Research Fellow, Department of Industry
P.C. 2003-540 2003.04.11	During pleasure effective April 22, 2003	Mario Dion	Executive Director and Deputy Head, Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada
P.C. 2003-542 2003.04.11	During pleasure effective June 16, 2003	Jocelyne Bourgon	Special Advisor to the Minister of Foreign Affairs
P.C. 2003-546 2003.04.11	During pleasure effective June 16, 2003	Christiane Ouimet	Associate Deputy Minister of Public Works and Government Services
P.C. 2003-618 2003.05.01	During pleasure effective June 23, 2003	Nawal Kamel	Special Advisor to the Deputy Minister of Natural Resources
P.C. 2003-718 2003.05.16	During pleasure effective May 31, 2003	Dennis Wallace	Special Advisor to the Minister of Industry
P.C. 2003-804 2003.06.02	During pleasure effective June 2, 2003	Paul-André Massé	Special Advisor to the Chairperson of the Canadian Forces Grievance Board
P.C. 2003-1032 2003.06.19	During pleasure effective July 2, 2003	Munir Sheikh	Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 2003-1034 2003.06.19	During pleasure effective July 2, 2003	Janice Charette	Associate Deputy Minister of Health

Continued on next page



PERSONAL EXCLUSIONS

Order in Council Number	Duration	Name	Title
P.C. 2003-1036 2003.06.19	During pleasure effective July 2, 2003	Michael Wernick	Deputy Secretary to the Cabinet (Plans and Consultations), Privy Council Office
P.C. 2003-1038 2003.06.19	During pleasure effective July 2, 2003	Diane Vincent	Associate Deputy Minister of Citizenship and Immigration
P.C. 2003-1815 2003.11.18	During pleasure effective November 20, 2003	Nurjehan N. Mawani	Senior Advisor to the President of the Canadian Centre for Management Development
P.C. 2003-1857 2003.11.19	During pleasure effective November 19, 2003	Bernard Grenier	Special Advisor to the Minister of Justice, Criminal Conviction Review Group
P.C. 2003-2108 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Monique Boudrias	Executive Vice-President, Public Service Human Resources Management Agency of Canada
P.C. 2003-2111 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	John Adams	Commissioner, Canadian Coast Guard
P.C. 2003-2113 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Michelle Chartrand	President, Public Service Human Resources Management Agency of Canada
P.C. 2003-2115 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Catherine (Cassie) Doyle	Associate Deputy Minister of the Environment
P.C. 2003-2119 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Alain Jolicoeur	President, Canada Border Services Agency
P.C. 2003-2121 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Robert A. Wright	Associate Secretary to Cabinet and National Security Advisor to the Prime Minister
P.C. 2003-2124 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Jonathan Fried	Senior Foreign Policy Advisor to the Prime Minister and Head, Canada-United States Secretariat, Privy Council Office
P.C. 2003-2128 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Wayne Wouters	Deputy Minister of Human Resources and Skills Development
P.C. 2003-2130 2003.12.12	During pleasure effective December 12, 2003	Maryantonett Flumian	Associate Deputy Minister of Human Resources and Skills Development



Appendix 4: 2002-2003 REPORTING DEPARTMENTS AND AGENCIES

Small Organizations (fewer than 350 employees)		Medium/Large Organizations (more than 350 employees)	
Acronym	Department/Organization	Acronym	Department/Organization
APT	Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	ACO	Atlantic Canada Opportunities Agency
ATN	Canadian Transportation Agency	AGR	Department of Agriculture and Agri-Food
AVC	Veterans Review and Appeal Board	ARC	National Archives of Canada
BCO	International Trade Tribunal	CGC	Canadian Grain Commission
CAT	Civil Aviation Tribunal	CIO	Canada Information Office
CCF	Canadian Firearms Centre	CSA	Canadian Space Agency
CEO	Office of the Chief Electoral Officer	DFO	Department of Fisheries and Oceans
CLD	Law Commission of Canada	DND	Department of National Defence
CLR	Canada Industrial Relations Board	DOE	Department of the Environment
CMG	Canadian Centre for Management Development	DUS	Department of Industry
COL	Commissioner of Official Languages	DVA	Department of Veterans Affairs
CPM	Military Police Complaints Commission	EXT	Department of Foreign Affairs and International Trade
CST	NAFTA Secretariat – Canadian Section	FCT	Registry of the Federal Court of Canada
CSW	Co-ordinator Status of Women	FIN	Department of Finance
EAA	Canadian Environmental Assessment Agency	FRD	Economic Development Agency of Canada for the Regions of Quebec
ENR	National Energy Board	IAN	Department of Indian Affairs and Northern Development
FCG	Canadian Forces Grievance Board	IDA	Canadian International Development Agency
FNA	Financial Consumer Agency of Canada	IMC	Department of Citizenship and Immigration
FPN	National Farm Products Council	IRB	Immigration and Refugee Board
GGS	Office of the Governor General's Secretary	JUS	Department of Justice
HRC	Canadian Human Rights Commission	MOT	Department of Transport
IJC	International Joint Commission	NLI	National Library of Canada
INF	Office of Infrastructure of Canada	PCH	Department of Canadian Heritage
IOG	Indian Oil and Gas	PCO	Privy Council Office
IPC	Information and Privacy Commissioners	PEN	Correctional Service of Canada
IRA	Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada	PPT	Passport Office (Reports to DM and EXT)

Continued on next page



2002-2003 REPORTING DEPARTMENTS AND AGENCIES

Small Organizations fewer than 350 employees		Medium/Large Organizations more than 350 employees	
Acronym	Department/Organization	Acronym	Department/Organization
MHI	Hazardous Materials Information Review of Canada	PSC	Public Service Commission
NPB	National Parole Board	RCM	Royal Canadian Mounted Police (Civilian Staff)
OCI	Office of the Correctional Investigator	REH	Department of Human Resources Development
PTP	Canadian Human Rights Tribunal	RSN	Department of Natural Resources
REC	Royal Canadian Mounted Police External Review Committee	RTC	Canadian Radio-television and Telecommunications Commission
RPP	Royal Canadian Mounted Police Public Complaints Commission	SHC	Department of Health
SOL	Department of the Solicitor General	SIF	Office of the Superintendent of Financial Institutions
SRB	Public Service Staff Relations Board	STC	Statistics Canada
SUC	Office of the Registrar of the Supreme Court of Canada	SVC	Department of Public Works and Government Services
TSB	Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	TCC	Registry of the Tax Court of Canada
WCO	Department of Western Economic Diversification	TBD	Treasury Board Secretariat

OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION



OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

PSC Corporate Web site:
www.psc-cfp.gc.ca
PSC Recruitment site: **jobs.gc.ca**
E-mail: **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional and District Offices

Atlantic

Regional Office

1505 Barrington Street, 17th Floor South
P.O. Box 1664, CRO
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3
Information: (902) 426-2171
Facsimile: (902) 426-7277

District Offices

1505 Barrington Street, 17th Floor North
P.O. Box 1664, CRO
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3
Information: (902) 426-4698/
1-800-645-5605
Facsimile: (902) 426-0507
TTY: (902) 426-6246

777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick E1C 1E9
Information: (506) 851-6620/
1-800-645-5605
Facsimile: (506) 851-6618
TTY: (506) 851-6624

Baine Johnston Centre, 1st Floor
10 Fort William Road
St. John's, Newfoundland and Labrador
A1C 1K4
Information: (709) 772-0458/
1-800-645-5605
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 1N3
Information: (902) 566-7030/
1-800-645-5605
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

Quebec

Regional Office

200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec H2Z 1X4
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (514) 496-2404
TTY: 1-800-532-9397



District Office
Champlain Harbour Station
901 Cap Diamant Street, Room 349
Québec, Quebec G1K 4K1
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: 1-800-532-9397

National Capital and Eastern Ontario

Regional Office
66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario K1A 0M7
Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: 1-800-532-9397

Central and Southern Ontario

Regional Office
1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario M5J 2X5
Information: (416) 973-3131/
1-800-387-0776
InfoTel: 1-800-645-5606
TTY: (416) 973-2269
Facsimile: (416) 973-1883
E-mail: **psctor@psc-cfp.gc.ca**

Central Prairies

Regional Office
320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3
Information: (204) 983-2486/
1-800-645-5606
Facsimile: (204) 983-3766
TTY: (204) 983-6066

District Offices
320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3
Information: (204) 983-2486/
1-800-645-5605
Facsimile: (204) 983-8188
TTY: (204) 983-6066

2220 12th Avenue, Room 400
Regina, Saskatchewan S4P 0M8
Information: (306) 780-5720/
1-800-645-5605
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

Western and Northern Region

Regional Office
9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta T5J 4G3
Information: (780) 495-6134/
1-800-645-5605
Facsimile: (780) 495-3145
TTY: 1-800-532-9397



District Offices

757 West Hastings Street, Suite 210
Vancouver, British Columbia V6C 3M2
Information: (604) 666-7026/
1-800-645-5605
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: 1-800-532-9397

1230 Government Street, Suite 539
Victoria, British Columbia V8W 3M4
Information: (250) 363-0588/
1-800-645-5605
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon Y1A 2B5
Information: (867) 667-3900/
1-800-645-5605
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: (867) 668-4107

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2R1
Information: (867) 669-2440/
1-800-645-5605
Facsimile: (867) 669-2448

P.O. Box 1990
Building 917, Suite 1
Iqaluit, Nunavut X0A 0H0
Information: (867) 979-2990/
1-800-645-5605
Facsimile: (867) 979-2897

BIOGRAPHIES



MARIA BARRADOS, President

Ms. Maria Barrados was confirmed as President of the Public Service Commission of Canada effective May 21, 2004. She had served as interim President since November 2003. From December 1993 to that date, she was Assistant Auditor General, Audit Operations, at the Office of the Auditor General of Canada.

Educated as a sociologist, Ms. Barrados has a wealth of knowledge of and a solid background in audit, evaluation and statistical analysis. In 1975, she began her career as a Lecturer and later a Research Project Supervisor at Carleton University. In March 1985, she joined the Office of the Auditor General, where she held positions of increasing responsibility in the Audit Operations Branch. She chaired executive committees on value-for-money and professional practices, representing the Office of the Auditor General at parliamentary hearings and meetings with ministers and senior officials. She was responsible for many financial and value-for-money audits, including audit work related to results measurement, accountability, human resources management and Public Service renewal.

Ms. Barrados is also involved in her community. She is a member of the Salvation Army Advisory Board of Ottawa and the Ottawa Grace Manor Board. In the recent past she worked at the Ottawa Hospital as a member of the Board of Trustees, and as Chair of the Quality and Finance committees of the Board of Trustees.

Ms. Barrados obtained a B.A. with high honours in Sociology from the University of Saskatchewan in 1966. She also has an M.A. in Sociology from McGill University (1970) and a Ph.D. in Sociology from Carleton University (1978).

She is a recipient of the Confederation Medal (1992).

MANON VENNAT, Commissioner



Effective June 10, 2004, Ms. Manon Vennat was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada. She will hold office for a term of seven years.

Ms. Vennat, a lawyer by profession, is currently Chairperson of Spencer Stuart (Montréal), an international executive search firm.

She joined the Company of Young Canadians in 1966 as Director of Legal Affairs and Executive Assistant to the Director General. Prior to founding *Le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal*, where she was Executive Director until 1980, she held various positions with the Government of Canada. Ms. Vennat represented the private sector in government legal and regulatory dossiers in Québec and Ottawa and took part in a number of federal government task forces and advisory groups.

She is currently Chairperson of the Board of Directors of the McCord Museum of Canadian History and she sits on the boards of various organizations, including McGill University and until very recently the Institute for Research on Public Policy. She is a former member of the Public Policy Forum, where she was honoured in 2001 for her contribution to public sector management and public policy in Canada.

Prior to her joining Spencer Stuart in 1986, Ms. Vennat was Vice-President, Administration, General Counsel and Secretary to the Board of Directors at AES Data. Ms. Vennat holds a Ph.D. (honoris causa) from the University of Ottawa. She is a member of the Quebec Bar and a member of the Order of Canada.





DAVID ZUSSMAN, Commissioner

On June 10, 2004, Mr. David Zussman was confirmed as a part-time Commissioner of the Public Service Commission of Canada to hold office for a term of seven years.

Mr. Zussman has had a varied career in government, the private sector and in academia and is a recognized authority on public sector management, public administration and public policy. He has been closely involved in some of the most exciting developments in Canada in public sector governance and alternative service delivery over the past 15 years. For example, in 1993, Mr. Zussman was responsible for the transition of the newly elected government and then, in 1994, he was appointed Assistant Secretary to the Cabinet for Program Review and Machinery of Government, to help the government implement its commitment to a fundamental review of federal spending.

In 1995, Mr. Zussman joined the Public Policy Forum, an organization committed to bridging the gap between government, business, labour and the voluntary sector. He was appointed President in 1996, and remained in that position until joining EKOS Research Associates Inc. in 2003. Currently, Mr. Zussman is Executive Vice-President and Chief Operating Officer of EKOS.

Mr. Zussman has served in a number of positions at the University of Ottawa. He was Assistant and Associate Dean of Graduate Programs (School of Management) and Dean of the School of Management from 1988 to 1992. During that time he was a Professor of Public Policy and Management and taught in the Executive MBA Program until 2004. He is also an adjunct professor at the University of Canberra (Australia).

Mr. Zussman has published articles and books on public management and policy making in Canada, and is the author and co-author of many publications, including *Alternate Service Delivery: Sharing Governance in Canada* and *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. He writes a monthly public policy column for the Ottawa Citizen.

He sits on numerous public and private sector advisory boards and boards of directors. In 2003, he was awarded the Public Service Citation Award by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX).



DAVID ZUSSMAN, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été étroitement lié à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années. Entre autres, en 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu. En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint au Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales.

En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'à ce qu'il entre au service d'EKOS Research Associates Inc. en 2003. Actuellement, il agit en qualité de vice-président et chef des opérations d'EKOS.

Monsieur Zussman a exercé de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa. Il a occupé le poste de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

Monsieur Zussman a publié des articles et des livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service.* Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans l'*Ottawa Citizen.*

Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

MANON VENNAT, commissaire



Le 10 juin 2004, madame Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Madame Vennat, avocate de profession, est présentement présidente du conseil de Spencer Stuart (Montréal), société internationale spécialisée dans la recherche de cadres.

En 1966, madame Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme adjointe au directeur général et directeur du contentieux. Avant de fonder le Centre de linguistique de l'entreprise de Montréal, où elle a exercé les fonctions de directrice générale jusqu'en 1980, elle a occupé divers postes au gouvernement fédéral. Elle a aussi représenté le secteur privé dans des dossiers traitant de questions de droits et de règlements à Québec et à Ottawa et elle a participé à divers groupes de travail et comités consultatifs.

Madame Vennat est présentement présidente du conseil d(administration du Musée McCord d'histoire canadienne et elle est membre du conseil d'administration de divers organismes, dont celui de l'Université McGill et jusqu'à tout récemment celui de l'Institut de recherches en politiques publiques. Elle a été membre du Forum des politiques publiques, où elle a été honorée en 2001 en reconnaissance de sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques au Canada.

Avant d'entrer au service de la société Spencer Stuart en 1986, madame Vennat était vice-présidente à l'administration, directrice des services juridiques et secrétaire du conseil d'administration à la société AES Data. Elle est titulaire d'un doctorat (honoris causa) de l'Université d'Ottawa. Elle est membre du Barreau du Québec et de l'Ordre du Canada.



MARIA BARRADOS, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis le mois de décembre 1993.

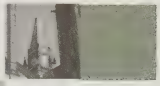
Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle a entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est également engagée dans sa collectivité. Elle est membre de l'Armée du salut d'Ottawa et du *Grace Manor* d'Ottawa. Elle a également œuvré au cours des dernières années à l'Hôpital d'Ottawa en tant que membre du conseil d'administration et présidente du comité chargé de la surveillance de la qualité et du comité des finances du comité directeur.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

BIOGRAPHIES



Région de l'Ouest et du Nord

Bureau régional
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : (780) 495-6134 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1 800 532-9397

Bureaux de secteur
757, rue West Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2
Renseignements : (604) 666-7026 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1 800 532-9397

1230, rue Government, bureau 539
Victoria (Colombie-Britannique) V8W 3M4
Renseignements : (250) 363-0588 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5
Renseignements : (867) 667-3900 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : (867) 668-4107

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) X1A 2R1
Renseignements : (867) 669-2440 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (867) 669-2448

C.P. 1990
Édifice 917, bureau 1
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0
Renseignements : (867) 979-2990 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (867) 979-2897



Québec

Bureau régional
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1 800 532-9397

Bureau de secteur
Gare maritime Champlain
901, rue du Cap-Diamant, bureau 349
Québec (Québec) G1K 4K1
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : 1 800 532-9397

Capitale nationale et Est de l'Ontario

Bureau régional
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1 800 645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1 800 532-9397

Centre et Sud de l'Ontario

Bureau régional
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : (416) 973-3131 ou le 1 800 387-0776
InfoTel : 1 800 645-5606
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Courriel : **psctor@psc-cfp.gc.ca**

Région centrale des Prairies

Bureau régional
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486 ou le 1 800 645-5606
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

Bureaux de secteur
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : (204) 983-2486 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

2220, 12e Avenue, bureau 400
Regina (Saskatchewan) S4P 0M8
Renseignements : (306) 780-5720 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719



BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web de la CFP : **www.psc-cfp.gc.ca**
Site de recrutement de la CFP : **emplois.gc.ca**
Courriel : **infocom@psc-cfp.gc.ca**

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

Bureaux régionaux et de secteur

Atlantique

Bureau régional
1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Bureaux de secteur
1505, rue Barrington, 17e étage Nord
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3
Renseignements : (902) 426-4698 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (902) 426-0507
ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9
Renseignements : (506) 851-6620 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

Centre Baine Johnston, 1er étage
10, route Fort William
St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador) A1C 1K4
Renseignements : (709) 772-0458 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

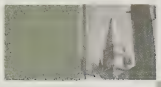
119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 1N3
Renseignements : (902) 566-7030 ou le 1 800 645-5605
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT PRÉSENTÉ UN RAPPORT EN 2002-2003

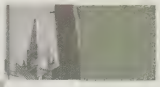
Organisations de petite taille (moins de 350 membres)		Organisations de moyenne taille et de grande taille (plus de 350 membres)	
Acronyme	Ministère ou organisme	Acronyme	Ministère ou organisme
IJC	Commission mixte internationale	NLI	Bibliothèque nationale du Canada
INF	Bureau de l'infrastructure du Canada	PCH	Ministère du Patrimoine canadien
IOG	Pétrole et gaz des Indiens Canada	PCO	Bureau du Conseil privé
IPC	Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée	PEN	Service correctionnel du Canada
IRA	Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones	PPT	Bureau des passeports (se rapporte au SM d'EXT)
MHI	Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses	PSC	Commission de la fonction publique
NPB	Commission nationale des libérations conditionnelles	RCM	Gendarmerie royale du Canada (Personnel civil)
OCI	Bureau de l'Enquêteur correctionnel	REH	Ministère du Développement des ressources humaines
PTP	Tribunal canadien des droits de la personne	RSN	Ministère des Ressources naturelles
REC	Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada	RTC	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
RPP	Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	SHC	Ministère de la Santé
SOL	Ministère du Solliciteur général	SIF	Bureau du Surintendant des institutions financières
SRB	Commission des relations de travail dans la fonction publique	STC	Statistique Canada
SUC	Bureau du Registraire de la Cour suprême du Canada	SVC	Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux
TSB	Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	TCC	Greffe de la Cour canadienne de l'impôt
WCO	Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest	TBD	Secrétariat du Conseil du Trésor



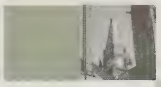
ANNEXE 4 : MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT PRÉSENTÉ UN RAPPORT EN 2002-2003

Organisations de petite taille (moins de 350 membres)		Organisations de moyenne taille et de grande taille (plus de 350 membres)	
Acronyme	Ministère ou organisme	Acronyme	Ministère ou organisme
APT	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	ACO	Agence de promotion économique du Canada atlantique
ATN	Office des transports du Canada	AGR	Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire
AVC	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	ARC	Archives nationales du Canada
BCO	Tribunal canadien du commerce extérieur	CGC	Commission canadienne des grains
CAT	Tribunal de l'aviation civile	CIO	Bureau d'information du Canada
CCF	Centre des armes à feu Canada	CSA	Agence spatiale canadienne
CEO	Bureau du directeur général des élections	DFO	Ministère des Pêches et des Océans
CLD	Commission du droit du Canada	DND	Ministère de la Défense nationale
CLR	Conseil canadien des relations industrielles	DOE	Ministère de l'Environnement
CMG	Centre canadien de gestion	DUS	Ministère de l'Industrie
COL	Commissariat aux langues officielles	DVA	Ministère des Affaires des anciens combattants
CPM	Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire	EXT	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
CST	Secretariat de l'ALENA – Section canadienne	FCT	Greffe de la Cour fédérale du Canada
CSW	Bureau de la coordonnatrice de la situation de la femme	FIN	Ministère des Finances
EAA	Agence canadienne d'évaluation environnementale	FRD	Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
ENR	Office national de l'énergie	IAN	Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canadien
FCG	Comité des griefs des Forces canadiennes	IDA	Agence canadienne de développement international
FNA	Agence de la consommation en matière financière du Canada	IMC	Ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration
FPN	Conseil national des produits agricoles	IRB	Commission de l'immigration et du statut de réfugié
GGS	Bureau du Secrétaire du Gouverneur général	JUS	Ministère de la Justice
HRC	Commission canadienne des droits de la personne	MOT	Ministère des Transports

Suite à la page suivante



Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2003-1036 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Michael Wernick	sous-secrétaire du Cabinet (planification et consultations), Bureau du Conseil privé
C.P. 2003-1038 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Diane Vincent	sous-ministre déléguée de la Citoyenneté et de l'Immigration
C.P. 2003-1815 2003.11.18	à titre amovible à compter du 20 novembre 2003	Nurjehan N. Mawani	conseillère supérieure auprès de la présidente du Centre canadien de gestion
C.P. 2003-1857 2003.11.19	à titre amovible à compter du 19 novembre 2003	Bernard Grenier	conseiller spécial auprès du ministre de la Justice, Groupe responsable de la révision des condamnations criminelles
C.P. 2003-2108 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Monique Boudrias	première vice-présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
C.P. 2003-2111 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	John Adams	commissaire, Garde côtière canadienne
C.P. 2003-2113 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Michelle Chartrand	présidente, Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
C.P. 2003-2115 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Catherine (Cassie) Doyle	sous-ministre déléguée de l'Environnement
C.P. 2003-2119 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Alain Jolicoeur	président, Agence des services frontaliers du Canada
C.P. 2003-2121 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Robert A. Wright	secrétaire associé du Cabinet et conseiller national pour la sécurité auprès du premier ministre
C.P. 2003-2124 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Jonathan Fried	conseiller principal des politiques étrangères auprès du premier ministre et chef, Secrétariat Canada-États-Unis, Bureau du Conseil privé
C.P. 2003-2128 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Wayne Wouters	sous-ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences
C.P. 2003-2130 2003.12.12	à titre amovible à compter du 12 décembre 2003	Maryantonett Flumian	sous-ministre déléguée des Ressources humaines et du Développement des compétences



ANNEXE 3 : EXEMPTIONS PARTICULIÈRES

En plus des exemptions générales, la Commission a soustrait 24 personnes, du 1er avril 2003 au 31 mars 2004, aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée limitée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

Numéro du décret	Durée	Nom	Titre
C.P. 2003-523 2003.04.11	à titre amovible à compter du 2 juin 2003	Robert A. Wright	secrétaire associé du Cabinet, sous-ministre auprès du vice-premier ministre et coordonnateur de la Sécurité et du renseignement
C.P. 2003-527 2003.04.11	à titre amovible à compter du 14 avril 2003	Marc Lafrenière	sous-ministre de l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
C.P. 2003-529 2003.04.11	à titre amovible à compter du 16 juin 2003	Gaëtan Lavertu	conseiller spécial auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 2003-536 2003.04.11	à titre amovible à compter du 22 avril 2003	Peter Harrison	chargé d'études principal, ministère de l'Industrie
C.P. 2003-540 2003.04.11	à titre amovible à compter du 22 avril 2003	Mario Dion	directeur exécutif et administrateur général, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones
C.P. 2003-542 2003.04.11	à titre amovible à compter du 16 juin 2003	Jocelyne Bourgon	conseillère spéciale auprès du ministre des Affaires étrangères
C.P. 2003-546 2003.04.11	à titre amovible à compter du 16 juin 2003	Christiane Ouimet	sous-ministre déléguée des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2003-618 2003.05.01	à titre amovible à compter du 23 juin 2003	Nawal Kamel	conseiller spécial auprès du sous-ministre des Ressources naturelles
C.P. 2003-718 2003.05.16	à titre amovible à compter du 31 mai 2003	Dennis Wallace	conseiller spécial auprès du ministre de l'Industrie
C.P. 2003-804 2003.06.02	à titre amovible à compter du 2 juin 2003	Paul-André Massé	conseiller spécial auprès du président du Comité des griefs des Forces canadiennes
C.P. 2003-1032 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Munir Sheikh	sous-ministre délégué des Finances
C.P. 2003-1034 2003.06.19	à titre amovible à compter du 2 juillet 2003	Janice Charette	sous-ministre déléguée de la Santé

Suite à la page suivante



Première langue officielle
Les langues officielles du Canada désignées dans la *Loi sur les langues officielles* sont le français et l'anglais. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

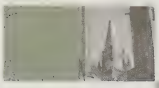
Promotion
Une promotion est la nomination d'un employé ou d'une employée à un poste de niveau supérieur (dans le même groupe ou sous-groupe professionnel ou dans un autre groupe ou sous-groupe), dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

ANNEXE 2 : DÉCRET D'EXEMPTION

Décret d'exemption concernant la nomination d'une fonctionnaire à un poste de la Commission de la gestion publique (C.P. 2004-37 du 8 janvier 2004)

Ce décret est nécessaire afin de régulariser la situation de G. Plouffe en lui accordant une promotion à un poste d'analyste financier classé au niveau 2 du groupe « Gestion financière » (FI).

Compte tenu des circonstances particulières à ce cas, le décret facilite la nomination de G. Plouffe en l'exemptant de l'application des articles 10 et 12 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite et aux normes de sélection et d'évaluation, du paragraphe 21(1.1) de la même *Loi* relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)a) de ladite *Loi* qui prévoient des droits de nomination en priorité.



DÉFINITIONS

Embauche d'étudiants et d'étudiantes

Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et les étudiantes sont soustraits aux dispositions de la LEFP, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Emploi pour une durée indéterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

Emploi pour une période déterminée

Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la période est fixe.

Emploi temporaire

L'emploi temporaire est une modalité d'emploi à court terme permettant d'embaucher des personnes à la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours civils à la fois ou ne dépassant pas 125 jours ouvrables dans une période de 12 mois, dans n'importe quel ministère. Aucune des dispositions de la LEFP (autres que celles autorisant de telles nominations) ne s'appliquent à ce type d'embauche.

Équité en matière d'emploi

Les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, selon la définition qu'en donne la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* sont les Autochtones, les personnes handicapées, les membres des minorités visibles et les femmes. Les données sur les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles proviennent du jumelage des données sur les employés et les employées avec celles de la banque de données sur l'équité en matière d'emploi (BDEE) de l'AGRHFPC. Les données sur les femmes sont tirées du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Nomination intérimaire

Par nomination intérimaire, on entend l'affectation d'un employé ou d'une employée à l'exécution, pendant une période temporaire, des fonctions d'un poste de niveau supérieur (p. ex. un poste dont le taux maximum de traitement équivaudrait à une promotion). Seules les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont incluses dans les tableaux.



ANNEXE 1 : RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES ET NOTES TECHNIQUES

Le rapport annuel comporte un certain nombre de graphiques et de tableaux dont les chiffres proviennent de diverses sources. On trouvera ci-après l'explication de la provenance et des sources de données. On trouvera des données complètes sur support électronique à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca/centres/annual-annuel/index_f.htm**

SOURCE DES DONNÉES

L'information sur les activités d'embauche et de dotation provient des données reçues du fichier sur les titulaires de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC). Ce fichier est tiré du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Direction de l'information sur les nominations et de l'analyse a mis au point une série d'algorithmes qui, appliqués aux fichiers, servent à la CFP à produire la compilation officielle des activités d'embauche et de dotation dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, d'après les opérations de paie transmises par les ministères.

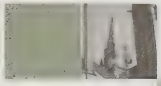
ACTIVITÉS D'EMBAUCHE

Les activités d'embauche désignent les nominations *externes*, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) ainsi que le recrutement d'étudiants et d'étudiantes en vertu du *Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants*.

ACTIVITÉS DE DOTATION

Les activités de dotation désignent les nominations faites en vertu de la LEFP. Une nomination *externe* à la fonction publique désigne la nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujetti à la LEFP. L'activité de dotation interne à la fonction publique inclut toutes les nominations et mutations d'employés ou d'employées au sein d'un ministère ou entre des ministères et des organismes assujettis à la LEFP.

ANNEXES



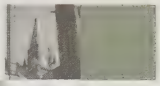
Entre-temps, les ministères et les organismes devraient se préparer à assumer les responsabilités accrues que prévoit la nouvelle LEFP. Les administrateurs généraux et les administratrices générales doivent :

- comprendre les répercussions de la nouvelle *Loi* pour leur organisation, y compris les nouveaux pouvoirs qu'ils recevront et les obligations qui en découleront;
- déterminer comment ils peuvent se prévaloir des nouveaux assouplissements dont ils disposeront pour gérer les nominations, la dotation et les ressources humaines en général;
- s'ils ne l'ont pas encore fait, intégrer la planification des ressources humaines à leurs processus de planification continue des activités. C'est là un élément essentiel qui permettra aux gestionnaires de prendre des décisions quant aux nominations rapidement et en conformité avec les valeurs fondamentales de la fonction publique. La présence de spécialistes des ressources humaines avertis sera essentielle pour aider les administrateurs généraux, les administratrices générales et les gestionnaires à comprendre les valeurs de dotation;
- mettre en place les ressources, les outils et les processus nécessaires pour gérer efficacement les activités de dotation et pour s'acquitter de leurs obligations en matière de responsabilisation et de production de rapports;
- se préparer à surveiller les résultats de leurs activités de dotation et à mesurer leurs progrès en regard des résultats attendus.

5.7 CONCLUSION

La CFP entend exercer les responsabilités qui lui incombent en vertu de la nouvelle LEFP de manière à assurer le rayonnement d'un système de gestion des ressources humaines qui soit plus efficient, opportun et souple et qui répond aux besoins des ministères et des organismes. En vertu de ce système, la population canadienne pourra compter sur une fonction publique talentueuse et réceptive, où les nominations, internes et externes, sont faites de façon juste et impartiale, et qui offre à tous les citoyens et à toutes les citoyennes un accès équitable aux possibilités d'emplois.

En dernière analyse, de nombreux intervenants et de nombreuses intervenantes sont ensemble responsables de faire fonctionner le système de dotation efficacement. Il s'agit, entre autres, des administrateurs généraux et des administratrices générales, des gestionnaires, des fonctionnaires, des parlementaires, des représentants et des représentantes des syndicats et de la population canadienne. À la CFP, nous sommes impatients de relever, avec les autres intervenants et les autres intervenantes, le défi qui consiste à faire d'une vision commune une réalité.



Même s'il reviendra désormais aux administrateurs généraux et aux administratrices générales d'assurer la gestion quotidienne de la dotation, la CFP continuera d'avoir des liens avec les ministères et les organismes en raison de son rôle de surveillance et de son obligation de rendre compte au Parlement de l'application du principe du mérite dans l'ensemble de la fonction publique.

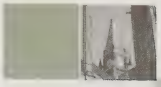
5.6 MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE APPROCHE

La mise en œuvre de la nouvelle approche en matière de dotation exigera l'engagement et la collaboration de toutes les intervenantes et de tous les intervenants.

La CFP et toutes les organisations gouvernementales auront besoin de temps pour réaliser les modifications en profondeur exigées par la nouvelle LEFP. Or, les délais sont serrés. Les dispositions relatives aux nominations de la nouvelle LEFP doivent entrer en vigueur en décembre 2005. Il y a beaucoup à faire d'ici là.

Dans cette optique, la CFP :

- élaborera et mettra en place le nouveau cadre de nomination pendant la période de deux ans prenant fin en décembre 2005;
- procédera, pendant cette période, à des consultations générales et exhaustives auprès des parlementaires, des agents et des agentes de négociation, des ministères, des autres intervenants et des autres intervenantes afin de rendre la transition le plus harmonieuse possible;
- informera les ministères plus en détail du fonctionnement du système au plus tard un an avant la mise en œuvre proprement dite, afin de leur donner le temps de se préparer, à l'interne, aux changements;
- se transformera de manière à se concentrer sur la surveillance, à accroître tant la taille de son équipe de vérification que l'importance qu'elle prend au sein de l'organisation et à réorienter sa fonction d'enquête.



La CFP continuera également de perfectionner la technologie Web afin de gérer le volume accru de demandes d'emploi. Ce sera là un élément essentiel de la modernisation de la prestation de nos services et, en bout de ligne, du succès de la fonction publique fédérale dans le milieu concurrentiel des grands recruteurs.

Nous amorcerons des consultations avec des représentants et des représentantes et des gestionnaires de la dotation des ministères afin de déterminer les autres types de services qu'un organisme centralisé pourrait offrir.

5.5 CRÉATION DE NOUVEAUX LIENS

La CFP ne relève pas d'un ou d'une ministre sauf aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la présentation de son rapport annuel au Parlement; c'est un organisme indépendant responsable devant le Parlement. Nous entendons resserrer nos liens avec le Parlement, non seulement par l'entremise de notre rapport annuel, mais également de rapports spéciaux et de consultations avec les parlementaires.

Nous nous engageons à :

- former des alliances stratégiques avec d'autres organismes de surveillance, notamment le Bureau du vérificateur général et le nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique, afin de mettre en commun l'information et les pratiques exemplaires;
- collaborer avec l'AGRHFPC dans le contexte de nos responsabilités communes, comme l'application du principe du mérite et l'élaboration de politiques régissant les normes de qualification et la définition de la promotion;
- tenter d'intégrer, dans toute la mesure possible, nos exigences en matière de rapports à celles de l'employeur afin de réduire au minimum les dédoublements et de maximiser la qualité et la quantité de l'information fournie;
- inciter les ministères à déterminer les services et le soutien dont ils ont besoin; et indiquer clairement quel soutien nous serons capables ou non de leur fournir, dans les limites de nos ressources et de notre mandat;
- fournir aux ministères leadership, orientation et soutien grâce à des séances d'information, à des communications écrites et à notre site Web;
- inviter les ministères et les organismes à se pencher ensemble sur des questions d'intérêt commun lors de l'élaboration de leurs programmes et services de dotation.



5.3.4 SANCTIONS ET INTERVENTIONS

Afin d'assurer l'intégrité du système de nomination et à la demande du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes[12], nous étudions la possibilité de prévoir des sanctions « immédiates » dans les Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation.

Les sanctions seront imposées dans des circonstances bien précises lorsque les seuils de risque ont été franchis, lorsque les ministères abusent des pouvoirs de nomination ou lorsque les gestionnaires ont des comportements douteux.

Nous prendrons des mesures déterminées, depuis l'imposition de conditions à la délégation des pouvoirs jusqu'au retrait d'une partie ou de la totalité des pouvoirs délégués. La CFP pourrait exiger d'un ministère qu'il revoie son programme de nomination pour corriger un problème récurrent, auquel cas nous exposerions clairement les raisons motivant les changements à apporter et la nature de ces changements. Cette façon de faire donnerait à l'administrateur général ou à l'administratrice générale la souplesse nécessaire pour déterminer la façon la plus appropriée d'apporter les changements.

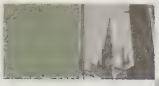
Nous créerons un organisme distinct au sein de la CFP, qui offrira les programmes de recrutement généraux et centraux ainsi que les services d'évaluation que nous assurons actuellement.

5.4 CRÉATION D'UN NOUVEL ORGANISME DE SERVICES

La CFP distinguera plus clairement son rôle de surveillance de la dotation de la fonction publique de celui de fournisseur de services aux ministères et aux organismes. Pour ce faire, nous créerons un organisme distinct au sein de la CFP, qui offrira les programmes de recrutement généraux et centraux ainsi que les services d'évaluation que nous assurons actuellement.

D'ici le 1er avril 2005, ce nouvel organisme sera en place; il sera autonome par rapport à la Commission et sera dirigé par un vice-président principal ou une vice-présidente principale qui relèvera directement de la présidente. Comme nous l'avons mentionné au chapitre 3, nous croyons que ce nouvel organisme sera en bonne position pour continuer de servir les ministères et les organismes. Au cours de la prochaine année, l'organisme axera ses efforts sur la mise au point de programmes de recrutement et d'évaluation modernisés, sur la normalisation des niveaux de service afin d'assurer la plus haute qualité de service partout au Canada et sur le renforcement de sa capacité de répondre aux besoins de la clientèle.

12. *Quatrième Rapport du Comité permanent des comptes publics*, 19 avril 2004, recommandations 4 et 5.



Parmi nos outils de surveillance, mentionnons :

- les rapports sur le rendement et les rapports de responsabilisation présentés par les administrateurs généraux et les administratrices générales;
- la surveillance des tendances en matière de nomination;
- des études spéciales et la collecte de renseignements;
- des vérifications et des enquêtes.

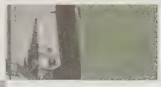
Tel que nous l'avons abordé au chapitre 4, nous renforcerons notre fonction de vérification. Nous procéderons à divers types de vérifications : des vérifications cycliques; des vérifications axées sur des enjeux (découlant de notre cadre de gestion du risque); et des vérifications ponctuelles ou urgentes (lorsque la nécessité d'une vérification immédiate a été signalée). Notre plan de vérification portera en grande partie sur les éléments les plus à risque. Notre fonction de vérification sera objective, opportune, économique et exécutée conformément aux politiques de vérification. La portée d'une vérification pourrait varier; en effet, elle peut aller d'une question générale touchant le système de nomination dans tous les ministères jusqu'à une question particulière au sein d'un ou de plusieurs ministères. Nos vérifications comporteront également un examen de la pertinence des mesures de contrôles de gestion du ministère ainsi que des résultats atteints.

Le processus de vérification nous apparaît comme le moyen de cerner plusieurs améliorations à apporter au système.

La CFP aura le pouvoir d'enquêter sur les processus de dotation externe, les nominations internes dont les pouvoirs ne sont pas délégués et sur toute nomination faisant l'objet d'allégations d'influence politique ou de fraude. De plus, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale, la CFP enquêtera sur les nominations internes dont les pouvoirs sont délégués.

En se fondant sur les conclusions des activités de surveillance, la CFP fournira une rétroaction objective et régulière aux ministères afin qu'ils puissent améliorer leurs processus de nomination. Nous nous attendons à ce que les ministères mettent en œuvre les recommandations issues de nos vérifications et de nos enquêtes. Nous y voyons un élément clé de notre rôle de surveillance et de notre engagement à l'égard du bon fonctionnement du système. Le processus de vérification nous apparaît comme le moyen de cerner plusieurs améliorations à apporter au système.

Enfin, nous ferons rapport chaque année au Parlement de l'état du système de nomination et, à d'autres moments, nous produirons des rapports spéciaux sur des questions qui présentent une urgence ou une importance particulière. Nous n'hésiterons pas à divulguer les défaillances graves du système de dotation de même que les cas de fraude ou les autres activités illégales.



5.3.2 DÉLÉGATION

La CFP délègue déjà une grande partie de ses pouvoirs de nomination aux administrateurs généraux et aux administratrices générales. La nouvelle LEFP incite la CFP à poursuivre dans cette voie. À cet égard, nous entendons maximiser la délégation des pouvoirs de dotation, y compris celui de doter des postes de cadre de direction ainsi que celui de procéder à du recrutement externe.

Comme elle le fait maintenant, la CFP signera des Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation avec les administrateurs généraux et les administratrices générales. Les nouvelles ententes seront toutefois plus simples et plus courtes. On y fera entre autres ressortir les attentes et les exigences de la CFP en matière de responsabilisation.

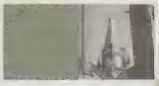
Ces ententes, de même que l'approche à caractère non normatif de la CFP en matière de politique sur les nominations, permettront aux administrateurs généraux et aux administratrices générales d'adapter leurs processus de dotation à leurs besoins particuliers.

Lorsqu'ils délégueront le pouvoir de dotation au plus bas niveau possible comme l'exige la nouvelle LEFP, les administrateurs généraux et les administratrices générales ne se verront pas imposer par la CFP la façon de tenir leurs gestionnaires responsables de l'exercice du pouvoir subdélégué. Toutefois, les administratrices générales et les administrateurs généraux devront relever l'important défi qui consistera à mettre en place au sein de leur organisation les politiques ainsi que les mesures de contrôle, les processus et les outils de gestion appropriés. Ils devront également s'assurer que leur personnel des ressources humaines et leurs gestionnaires hiérarchiques reçoivent la formation nécessaire pour se prévaloir des nouveaux assouplissements que prévoit la LEFP ainsi que pour s'acquitter efficacement de leurs nouvelles responsabilités.

5.3.3 RESPONSABILISATION

En vertu de la nouvelle LEFP, les administratrices générales et les administrateurs généraux continuent de rendre compte à la CFP de l'exercice des responsabilités qui leur sont déléguées en matière de nomination. La CFP, à son tour, continue de rendre compte au Parlement de l'intégrité des nominations à l'échelle de la fonction publique.

Afin de pouvoir faire un rapport complet au Parlement, la CFP renforcera sa capacité de surveiller le système et de déterminer si les administrateurs généraux et les administratrices générales exercent leurs pouvoirs convenablement.



Les exigences de nos politiques mettront l'accent sur les valeurs fondamentales que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence qui sont énoncées dans le préambule ainsi que sur les exigences législatives fondamentales provenant d'autres parties de la *Loi*. D'autres lois continueront également de guider les nominations à la fonction publique, dont la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et la *Charte canadienne des droits et libertés* et la jurisprudence connexe; et des politiques du gouvernement telles que le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

En vertu des politiques et règlements de la CFP, les ministères auront la possibilité de déterminer le fonctionnement des éléments pratiques du système de nomination dans leur organisation. Par exemple, nous sommes à mettre au point un ensemble de nouvelles politiques qui regroupera les considérations et les exigences relatives à l'équité en matière d'emploi dans le système de nomination.

En vertu des politiques et règlements de la CFP, les ministères auront la possibilité de déterminer le fonctionnement des éléments pratiques du système de nomination dans leur organisation.

D'autres politiques touchant la dotation, comme les normes de qualification, la définition de la promotion et le recrutement à la fonction publique ne relèveront plus de la CFP, mais de l'AGRHFPC.

Outre les exigences en matière de politiques, nous adopterons un certain nombre de lignes directrices afin de donner de l'orientation pratique aux ministères. Ces lignes directrices nous permettront de préciser les exigences légales, d'illustrer les pratiques exemplaires et de suggérer des façons d'exécuter certaines activités.

Enfin, au besoin, nous adopterons des règlements pour donner effet aux principales dispositions de la nouvelle LEFP. Par exemple, la *Loi* permet à la CFP d'adopter des règlements pour déterminer le mode de sélection des fonctionnaires à mettre en disponibilité.

La CFP tiendra les administrateurs généraux et les administratrices générales responsables de la mesure dans laquelle leurs nominations respectent les exigences liées aux politiques, lignes directrices et règlements. Nous adopterons une approche qui définira le rendement attendu en ce qui a trait aux valeurs fondamentales énoncées dans la nouvelle LEFP. Nous préciserons les résultats que les ministères et les organismes doivent atteindre plutôt que les processus qu'ils devraient suivre pour y parvenir. Il incombera à chaque administrateur général et à chaque administratrice générale d'établir les processus les mieux adaptés aux conditions propres à son organisation. Il s'agit là d'un changement important par rapport aux anciennes pratiques.



Nous croyons que ce cadre de nomination assurera un juste équilibre entre le contrôle et la souplesse relatifs à la gestion, de même que la responsabilisation. Les éléments de ce cadre de nomination sont exposés plus en détail dans les sections qui suivent.

5.3.1 Politique

Selon la nouvelle LMFP, les nominations à la fonction publique doivent toujours être fondées sur le mérite, qui est maintenant défini. Toutefois, à la différence des textes législatifs précédents, elle ne prescrit pas les détails des processus de nomination permettant de procéder à de telles nominations. Les administratrices générales et les administrateurs généraux devront cependant se conformer aux politiques et aux règlements de la CFP en matière de dotation.

La CFP élaborera, en consultation avec des intervenants et des intervenantes, comme des professionnels et des professionnelles des ressources humaines, des gestionnaires et des représentants et des représentantes du personnel, un ensemble de politiques générales qui s'appliqueront aux ministères et aux organismes. Celles-ci visent à donner de l'orientation aux ministères et aux organismes concernant l'élaboration de leurs propres programmes et processus de dotation. Ces politiques reposeront sur les principes énoncés dans le préambule de la nouvelle LMFP.

Ce sont notamment :

- une fonction publique fondée sur le mérite et l'impartialité;
- une fonction publique vouée à l'excellence, représentative de la diversité canadienne et capable de servir la population avec intégrité et dans les deux langues officielles;
- une fonction publique dont les membres proviennent de toutes les régions du pays, et qui réunit des personnes d'horizons, de compétences et de professions très variés;
- une fonction publique qui se caractérise par des pratiques d'emploi justes et transparentes;
- une fonction publique dans laquelle les administratrices générales et les administrateurs généraux rendent compte à la CFP de leur utilisation des pouvoirs de nomination délégués, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement.



5.3 MISE EN PLACE D'UN CADRE DE NOMINATION INTÉGRÉ

La CFP est à mettre au point un cadre de nomination afin de s'assurer que les systèmes et processus ministériels continuent d'appuyer les exigences législatives et de respecter les valeurs qui sous-tendent le système de nomination.

Au cours de la prochaine année, la CFP révisera ses programmes de politique, de délégation et de responsabilisation et renforcera sa capacité d'agir en matière de vérification. Notre approche comprend les éléments suivants :

- la conviction que la meilleure protection de l'intégrité du système, du mérite et de l'impartialité repose, d'une part, sur le respect des valeurs d'égalité d'accès, de justice et de transparence, et d'autre part, sur la mise en place de politiques qui guident les administratrices générales et les administrateurs généraux dans l'exercice des pouvoirs de dotation qui leur sont délégués;
- des attentes à l'égard du rendement des ministères et des organismes, lesquelles sont précisées dans les Ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Les ministères et les organismes, par l'entremise de leurs rapports ministériels de responsabilisation, feront rapport à la CFP de la mise en œuvre de leurs pouvoirs et des résultats atteints;
- des mécanismes d'examen et de production de rapports améliorés. Grâce à la surveillance, la CFP évaluera si les administratrices générales et les administrateurs généraux exercent leurs pouvoirs conformément à leur entente de délégation et aux politiques, et leur transmettra de la rétroaction et des recommandations afin qu'ils puissent améliorer leur rendement et mettre en pratique les leçons tirées;
- des vérifications et des enquêtes, non seulement quand des problèmes sont portés à notre attention, mais également à notre initiative, afin d'examiner toute question que nous estimons importante;
- des rapports au Parlement sur les résultats de nos évaluations, de nos vérifications et de nos enquêtes ainsi que sur l'efficacité du fonctionnement du système en général.

Nous adopterons une approche fondée sur la gestion du risque, qui est conforme au caractère moins normatif de la nouvelle LEFP et à l'approche générale du gouvernement en matière de gestion du risque.



À mesure que les ministères et les organismes assumeront un plus grand contrôle sur les fonctions liées aux nominations et à la gestion des ressources humaines, la CFP mettra davantage l'accent sur son obligation de rendre compte au Parlement de la justice et de l'impartialité des nominations à la fonction publique.

La CFP a déjà commencé. La nouvelle LEFP lui retire ses responsabilités sur le plan de la formation professionnelle et de certaines composantes de la fonction des recours. La restructuration du gouvernement a donné à la CFP l'occasion de se départir de son rôle de prestation de services dans le domaine de la formation linguistique et des programmes de perfectionnement ministériels.

En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP joue un rôle plus important en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires.

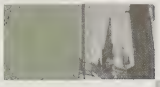
En conséquence, Formation et perfectionnement Canada et Formation linguistique Canada sont passés de la CFP à l'École de la fonction publique du Canada. Nos programmes de perfectionnement, notamment le Programme de stagiaires en gestion, le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Répertoire de préqualification des sous-ministres adjoints et le Programme Échanges Canada relèvent maintenant de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC).

Avec la création du nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique, la fonction d'appels de la CFP disparaîtra. Le tribunal tranchera des plaintes découlant des processus de dotation internes d'un ministère. Toutefois, nous conserverons et réorienterons notre fonction d'enquête, comme le prévoit la nouvelle LEFP.

En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP joue un rôle plus important en ce qui a trait aux activités politiques des fonctionnaires. Dans la prochaine année, la CFP :

- mettra au point un nouveau régime pour régir ces activités. Dans ce régime, on établira un équilibre entre le droit des fonctionnaires de se livrer à des activités politiques et la nécessité de maintenir la neutralité politique de la fonction publique;
- déterminera les exigences relatives aux politiques et aux règlements régissant les demandes d'octroi de la permission et d'un congé afin de se porter candidat ou candidate à une élection, les limites possibles des activités politiques et les enquêtes sur les allégations d'activités politiques inappropriées;
- élaborera et communiquera les exigences relatives aux procédures en la matière et mettra en place la capacité d'administrer les requêtes et d'effectuer des enquêtes.

Ces changements nous permettront de renforcer notre rôle fondamental en matière de surveillance.



- des exigences supplémentaires qui constitueraient un atout (p. ex. la capacité de parler une troisième langue);
- les besoins de l'organisation (p. ex. un effectif plus représentatif);
- les exigences de fonctionnement (p. ex. le travail par quarts).

La candidate reçue ou le candidat reçu pour un poste sera désormais la personne qui possède toutes les qualités essentielles et qui correspond le mieux à l'ensemble des exigences générales du ou de la gestionnaire délégataire.

La CFP mettra davantage l'accent sur son obligation de rendre compte au Parlement de la justice et de l'impartialité des nominations à la fonction publique.

De plus, dans le préambule de la nouvelle LMFP, on stipule expressément que le pouvoir de dotation devrait être délégué à l'échelon le plus bas possible. En raison d'une délégation accrue, d'une plus grande marge de manœuvre et de la nouvelle définition du mérite, les ministères devront faire plus de planification des ressources humaines à long terme afin de cerner leurs besoins actuels et futurs et de déterminer comment les combler. Cette vision de la dotation à long terme permettra aux ministères de prendre des décisions plus éclairées – des décisions qui doivent toujours reposer sur les valeurs fondamentales de la fonction publique.

Enfin, dans le préambule, on reconnaît aussi que les personnes à qui ce pouvoir de nomination est délégué doivent l'exercer dans un cadre qui leur permet d'en rendre compte à la CFP, laquelle, à son tour, en rend compte au Parlement.

5.2 MODIFICATION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS DE LA CFP

En vertu de la nouvelle LEFP :

- la CFP conserve le pouvoir exclusif de faire des nominations à la fonction publique;
- la CFP délègue plus de pouvoirs aux administratrices générales et aux administrateurs généraux qui doivent en rendre entièrement compte;
- la CFP continue de rendre compte au Parlement de l'intégrité des nominations à la fonction publique.

En d'autres termes, cela signifie que, bien qu'on ne nous demande pas de faire fonctionner le système, nous devrons en rendre compte et nous assurer qu'il fonctionne bien. Nous nous consacrerons à l'atteinte de cet objectif.



CHAPITRE 5 : ÉDIFICATION DE LA NOUVELLE COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Le mandat premier de la Commission de la fonction publique (CFP) demeure le même depuis la création de l'organisme en 1908 : surveiller le système de dotation. Or, la nouvelle *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), dont la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) fait partie, comporte d'importants changements qui auront des répercussions sur les activités, la structure organisationnelle et le personnel de la CFP. La nouvelle LEFP redéfinit le rôle de la CFP dans la constitution d'une fonction publique qui offre des services au Parlement et à la population canadienne avec professionnalisme et intégrité.

Nous continuons à nous préparer à nous acquitter des nouvelles responsabilités qui découlent de la nouvelle LEFP. D'ici la fin de 2005, la CFP aura beaucoup changé. On trouvera dans le présent chapitre l'énoncé de nos engagements à cet égard et la façon dont nous définissons et mettons en œuvre notre nouveau rôle.

5.1 L'APPROCHE MODERNISÉE DE LA LEFP EN MATIÈRE DE DOTATION

Dans le préambule de la nouvelle LMFP, on énonce la vision d'une fonction publique fédérale fondée sur le mérite, impartiale, représentative de la diversité du Canada et capable de servir le public dans les deux langues officielles.

La constitution et le maintien de cette fonction publique dépendent en grande partie du calibre des personnes embauchées. Comme par le passé, les nominations à la fonction publique faites en vertu de la nouvelle LEFP sont fondées sur le mérite. Or, pour la première fois, la *Loi* définit clairement le mérite[11].

La responsabilité de déterminer les qualités essentielles d'un poste incombe aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ou à leurs délégataires. Pour être pris en compte en vue d'un poste, les candidates et les candidats doivent posséder toutes les qualités essentielles, y compris la connaissance des langues officielles. En vertu de la nouvelle LEFP, les gestionnaires délégataires pourront tenir en compte d'autres facteurs lors de la sélection d'un candidat ou d'une candidate en vue d'une nomination, tels que :

11. La nouvelle définition du mérite revient à ses origines, soit assurer que les nominations sont fondées sur la compétence. Ainsi, un candidat ou une candidate doit posséder les qualités requises pour un poste donné. La définition du mérite tient également compte des exigences de fonctionnement et des besoins particuliers.

CHAPITRE 5 : ÉDIFICATION DE LA NOUVELLE COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



Parmi ces mesures correctives, mentionnons la reconvocation du jury de sélection et l'inclusion dans le jury d'un consultant ou d'une consultante en ressources humaines d'expérience dans le domaine de la dotation fondée sur les valeurs; l'annulation des résultats de l'examen écrit qui était entaché d'irrégularités; la conception d'un nouvel outil pour évaluer les volets « connaissances » et « capacités » de l'énoncé de qualités; et la prise de dispositions pour s'assurer que toutes les candidates et tous les candidats touchés étaient réévalués.

4.4 LES RECOURS EN TRANSITION

La LMFP (et la nouvelle LEFP qui en résulte) prévoit un nouveau régime de recours en matière de dotation. Ce régime prévoit une résolution rapide et à l'amiable des plaintes au sein des ministères, et, lorsqu'il n'y a pas de résolution, le dépôt de plaintes auprès du nouveau Tribunal de la dotation de la fonction publique dans le cas des processus de sélection internes. Quand ce tribunal sera en activité et après que tous les appels en instance auront été résolus, la fonction d'appels que prévoit l'actuelle LEFP prendra fin.

En vertu de la nouvelle LEFP, la CFP fera enquête sur les processus de dotation suivants : les nominations externes; les nominations internes, si les pouvoirs ne sont pas délégués au ministère; les nominations faisant intervenir une possible influence politique; et les processus entachés d'un soupçon de fraude. La CFP peut également, à la demande de l'administrateur général ou de l'administratrice générale, enquêter sur un processus de nomination interne exécuté dans l'exercice des pouvoirs qui lui sont délégués.

4.5 CONCLUSION

Ces mesures de surveillance continuent de nous donner l'assurance que, dans un système de dotation comportant des milliers d'opérations, les problèmes qui surviennent sont résolus. C'est ce qui nous inspire une confiance générale à l'égard du système de dotation.



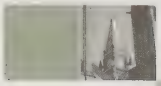
De plus, nous enquêtons sur d'autres nominations afin de déterminer si elles devraient être révoquées.

Concours public : Une enquête portant sur un concours public a permis de déterminer que le guide de cotation utilisé pour évaluer les qualités des candidates et des candidats comportait des erreurs et ne permettait donc pas de procéder à des nominations conformément au principe du mérite de l'actuelle LEFP. La CFP a donc annulé la liste d'admissibilité établie à la suite de ce processus et donné instruction au ministère de lancer un nouveau processus et de réévaluer toutes les candidates et tous les candidats.

Concours interne : Un comité d'enquête a déterminé que la personne s'étant classée première à un concours interne occupait un emploi temporaire et n'était donc pas admissible à ce type de concours. La personne avait délibérément fait une fausse déclaration au spécialiste en dotation quant à la nature de son emploi lorsqu'elle avait posé sa candidature au poste en question. Nous avons révoqué la nomination de cette personne et décidé de ne pas exercer notre discrétion de la nommer à un autre poste de la fonction publique fédérale comme le permet l'alinéa 6(2)*b)* de l'actuelle LEFP.

ÉTUDE DE CAS

Un ministère a tenu plusieurs concours internes identiques au pays pour doter des postes identiques, en utilisant le même jury de sélection, le même énoncé de qualités et les mêmes outils d'évaluation. Quatre de ces processus ont fait l'objet d'appels qui ont été accueillis. En conséquence, une enquête sur les autres processus de sélection a été tenue afin de déterminer s'ils présentaient la même irrégularité. L'enquête a permis de déterminer que les mêmes problèmes existaient (c'est-à-dire des problèmes concernant les outils d'évaluation utilisés et des qualités qui n'avait pas toutes été évaluées). En conséquence, le ministère a été contraint de mettre en œuvre les mêmes mesures correctives pour tous les processus de sélection ayant donné lieu à une nomination et non pas seulement pour ceux qui avaient fait l'objet d'appels accueillis.



Mesures ayant fait suite à des recours

Pendant l'année écoulée, nous avons participé à un certain nombre de processus de recours. Par exemple, nous avons :

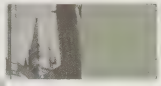
- révoqué 10 nominations;
- retiré le nom de 20 candidats ou candidates de listes d'admissibilité afin d'empêcher leur nomination;
- offert des services d'intervention précoce pour 534 appels, lesquels ont été acceptés dans 40 p. 100 des cas.

4.3.3 RÉSUMÉS DES DOSSIERS

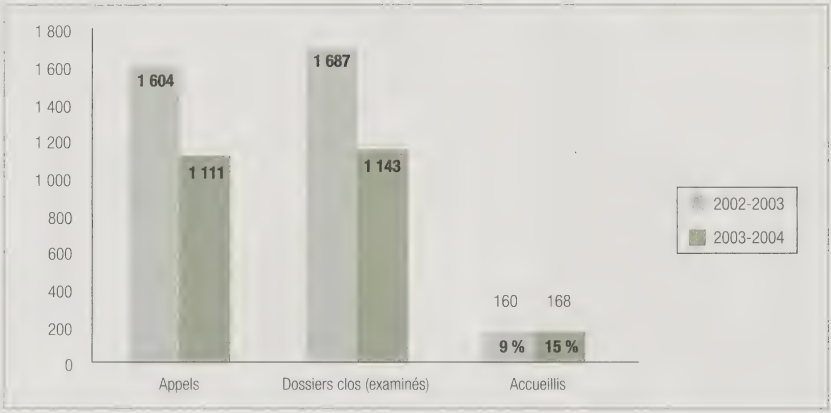
Népotisme et favoritisme : Nous avons amorcé une enquête faisant suite à plusieurs allégations de népotisme et de favoritisme dans les activités d'embauche. Nous nous sommes entre autres penchés sur le cas d'une personne occupant un poste de gestionnaire qui avait recruté plusieurs membres de sa famille et des amis et des amies grâce à des nominations pour une période déterminée qu'elle avait ensuite converties en nominations pour une durée indéterminée.

L'enquête a démontré que les allégations étaient fondées et que ces pratiques avaient eu un effet négatif sur le milieu de travail. En conséquence, nous avons ordonné au ministère de prendre des mesures correctives, notamment :

- l'exercice d'un plus grand contrôle sur l'emploi temporaire et sur l'emploi pour une période déterminée;
- la diffusion d'un rappel aux gestionnaires concernant l'embauche de membres de la famille et d'amis et d'amies;
- le retrait, pour une période de deux ans, des pouvoirs de dotation qui avaient été délégués à la personne visée par l'enquête;
- la présentation, à nos responsables du dossier, d'un rapport sur la mise en œuvre de toutes les mesures correctives ordonnées, et ce, dans les 12 mois suivant l'enquête.

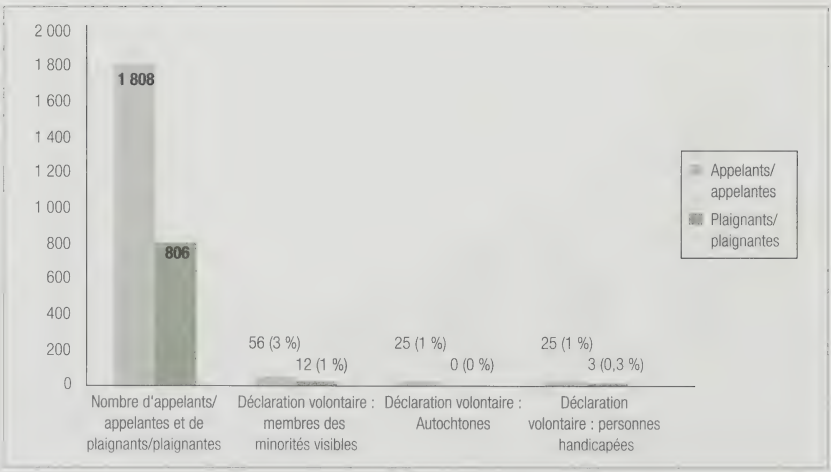


Appels : Nombre de processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel (avec les résultats)



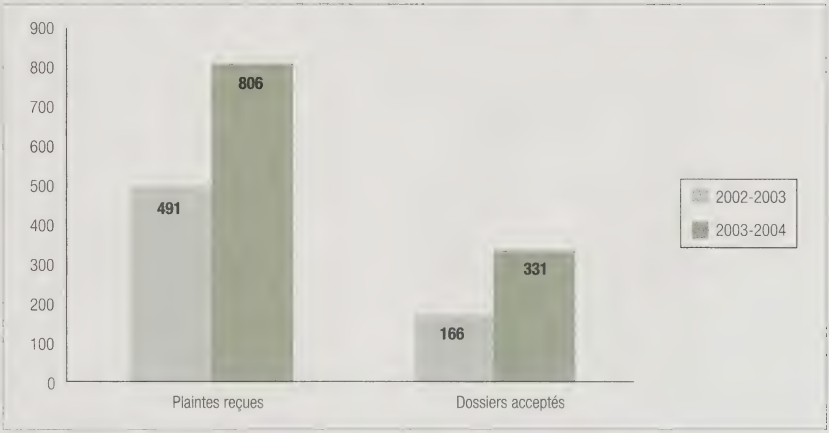
En 2003-2004, des appels ont été accueillis concernant des situations où les jurys de sélection avaient commis diverses erreurs ayant une incidence sur le principe du mérite. Parmi celles-ci, mentionnons : l'omission d'établir une norme d'évaluation minimale pour chaque qualité évaluée; des outils, méthodes, etc. inappropriés ayant servi à évaluer les qualités; des erreurs dans l'attribution des notes et d'autres erreurs dans les procédures s'étant traduites par des manquements graves au principe du mérite; l'utilisation inappropriée de nominations intérimaires; l'octroi d'un avantage injuste à certains candidats ou à certaines candidates.

Déclaration volontaire aux fins de l'équité en matière d'emploi Appels et enquêtes : 2003-2004



En 2003-2004, 106 appelants et appelantes (6 p. 100) et 15 plaignants et plaignantes (2 p. 100) ont fait une déclaration volontaire.

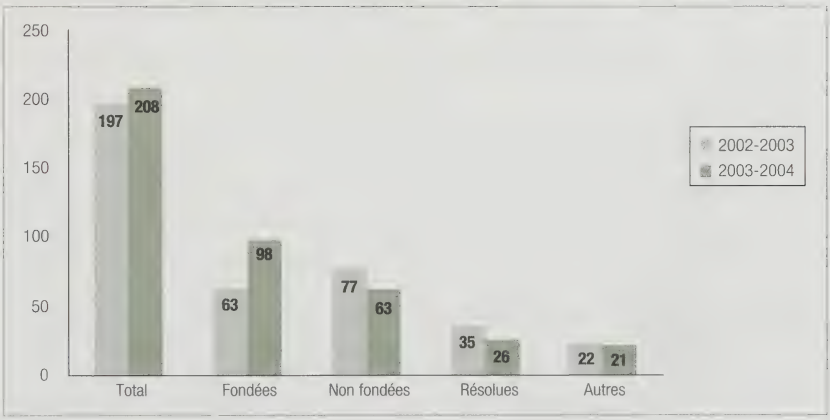
Enquêtes : Nombre de plaintes reçues et nombre de dossiers acceptés



L'augmentation notable des plaintes reçues en 2003-2004 (64 p. 100) est attribuable à plusieurs grands groupes de plaintes touchant trois différents ministères ou organismes. Les problèmes soulevés ont trait aux listes d'admissibilité ou aux nominations par concours, aux nominations sans concours, aux demandes de révision des qualités énumérées pour un poste et à des questions de délégation des pouvoirs.

En 2003-2004, 41 p. 100 des plaintes reçues ont donné lieu à l'ouverture d'un dossier d'enquête comparativement à 34 p. 100 en 2002-2003.

Enquêtes : Nombre de dossiers clos (avec les résultats)



En 2003-2004, 47 p. 100 des dossiers clos portaient sur des plaintes fondées comparativement à 32 p. 100 en 2002-2003; 23 p. 100 des plaintes ont été soit résolues (c'est-à-dire par la médiation ou une forme de résolution sans égard à la faute) ou retirées, comparativement à 29 p. 100 en 2002-2003.



4.3.2 ENQUÊTES

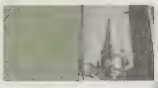
Les enquêtes portent sur de présumées violations de l'actuelle LEFP et du *Règlement* connexe et concernent des irrégularités dans les processus de dotation qui ne peuvent faire l'objet d'un appel. Il peut s'agir, par exemple :

- de questions touchant les qualités énumérées dans un avis de concours;
- de préoccupations au sujet d'une mutation;
- d'allégations de pratiques frauduleuses dans un processus de sélection (p. ex. contrefaçon d'un diplôme d'études);
- de problèmes sur le plan des évaluations;
- de préoccupations quant à l'utilisation que fait un ministère des pouvoirs de dotation qui lui sont délégués.

Si les allégations sont fondées, nous prescrivons des mesures correctives telles que le retrait du nom d'une candidate ou d'un candidat d'une liste d'admissibilité établie à la suite d'un concours; la révocation d'une nomination; et la réévaluation de candidats ou de candidates.

Services de résolution des conflits à l'amiable : Nous offrons également ce genre de services – sur les recours ayant trait à des questions de dotation – aux ministères, aux syndicats, aux autres organisations et aux individus. Parmi ces services, mentionnons :

- la médiation,
- l'intervention précoce,
- la formation,
- l'assistance professionnelle,
- les conseils et les services d'aide.



Selon les conclusions de l'étude, au sein de la collectivité des ressources humaines (RH), on reconnaît généralement l'importance des mesures de rendement en dotation, qui permettent aux ministères de rendre compte de l'usage qu'ils font des pouvoirs de dotation que la CFP leur délègue. Or, on constate aussi que certains problèmes doivent être corrigés. L'étude a cerné certains facteurs qui nuisent à la capacité des ministères et des organismes de rendre compte de leur rendement en dotation :

- l'insuffisance des ressources affectées à la surveillance et aux rapports;
- le manque de coordination entre les principaux partenaires au sein du ministère ou de l'organisme pour la rédaction des rapports sur la responsabilisation en dotation;
- le manque de formation et de perfectionnement en ce qui a trait à la rédaction de rapports de responsabilisation;
- l'absence de mesures claires par rapport auxquelles il est possible d'évaluer le rendement en dotation.

Si, dans l'étude, on souligne la nécessité d'améliorer les outils et les systèmes de collecte d'information, les problèmes les plus urgents ont trait au manque de ressources et d'expertise. Ces problèmes sont urgents, non seulement dans le contexte des défis d'aujourd'hui, mais également dans l'optique de la mise en œuvre imminente de la LMFP, qui préconise la délégation accrue des pouvoirs de dotation (voir également le chapitre 1).

4.3 APPELS ET ENQUÊTES

Nous offrons deux processus de recours indépendants à l'appui de saines pratiques de dotation afin de protéger l'intérêt du public et de favoriser l'application du mérite, de la justice, de l'égalité d'accès et de la transparence en dotation.

4.3.1 APPELS

Conformément à l'article 21 de l'actuelle LEFP, sont entendus, les appels interjetés par les candidates non reçues et les candidats non reçus à une nomination consécutive à un processus de sélection de la fonction publique. Si l'appel est accueilli, la CFP prescrit les mesures correctives qui s'imposent pour corriger l'irrégularité dans le processus de sélection.



Recommandations de la vérification[10] : Avant le début de la vérification, la CFP avait imposé certaines conditions aux pouvoirs délégués au CPVP pour la dotation des postes autres que ceux de cadre de direction et retiré la délégation des pouvoirs visant toute nomination à un poste de cadre de direction. L'équipe de vérification a recommandé le maintien de ces conditions jusqu'à ce que soit réalisé un suivi de la vérification. Parmi les autres recommandations, le CPVP devait :

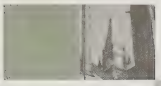
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie de dotation;
- subdéléguer les pouvoirs de dotation à des personnes connaissant bien la question.

Suivi de la vérification (2004) : Les résultats du suivi de la vérification indiquent que le CPVP a fait certains progrès pour donner suite aux constatations et aux recommandations de la vérification de 2003. En dépit d'efforts non négligeables toutefois, les dates prévues pour la réalisation des améliorations n'ont pas été respectées. Tout particulièrement, le CPVP n'a pas encore élaboré, mis en œuvre et communiqué sa stratégie de dotation. Il n'a pas non plus mis en place le système requis de contrôle et de production de rapports. En se fondant sur la façon dont le CPVP aborde les diverses opérations de dotation, la CFP conclut qu'il faudra multiplier les efforts pour démontrer que les valeurs de dotation sont respectées et que les efforts pour changer la philosophie de gestion se poursuivent. La CFP maintient les conditions imposées à la dotation au CPVP jusqu'à ce qu'elle soit convaincue que la capacité d'agir en matière de gestion et de ressources humaines est en place et qu'elle permet la prestation de conseils avisés en matière de dotation à la direction du CPVP.

4.2.2 ÉTUDE CONCERNANT LA CAPACITÉ DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES DE SURVEILLER LA DOTATION FONDÉE SUR LES VALEURS ET D'EN FAIRE RAPPORT

Dans notre précédent rapport annuel, nous avions indiqué que la CFP s'apprêtait à entreprendre une étude portant sur la capacité des ministères et des organismes de surveiller leur gestion de la dotation et d'en faire rapport. La CFP a réalisé cette étude afin de continuer d'aider au perfectionnement et au renforcement des outils de responsabilisation; il s'agit là d'une tâche particulièrement importante dans les préparatifs en vue de la mise en œuvre de la LEFP.

10. Le rapport complet se trouve à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca/centres/opc/report-rapport_f.htm**



Types de vérifications : Afin d'assurer la couverture complète de notre « univers » de vérification des ministères et des organismes régis par l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), nous procédons à divers types de vérifications :

- des vérifications cycliques;
- des vérifications axées sur des enjeux découlant de notre cadre de gestion du risque;
- des vérifications ponctuelles ou urgentes lorsque la nécessité d'une vérification immédiate a été signalée.

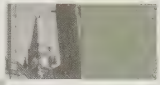
4.2.1 VÉRIFICATION DU COMMISSARIAT À LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE

Au printemps 2003, le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires de la Chambre des communes a tenu des audiences afin d'examiner les prévisions budgétaires du Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP). À la suite de ces audiences, on nous a demandé d'examiner la gestion de la dotation au CPVP, les processus de dotation ainsi que l'application de la Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs au travail en ce qui a trait aux processus de nomination.

Nous avons effectué une vérification du CPVP et publié notre rapport en septembre 2003.

Les problèmes : Notre équipe de vérification a constaté que la gestion et le fonctionnement du recrutement, de la dotation et des promotions au CPVP étaient entachés de graves irrégularités. Même si certaines mesures d'embauche et de promotion au CPVP respectaient en principe les exigences législatives, les valeurs de dotation sous-jacentes à ces exigences n'avaient pas été respectées. En plus de diverses opérations qui n'étaient pas conformes aux cadres législatif et stratégique applicables, l'équipe a constaté l'absence de certains éléments clés du système de contrôle de gestion de la dotation. Il s'agissait notamment de :

- l'absence d'une communication transparente avec le personnel sur les possibilités d'embauche et de promotion;
- l'absence de clarté entre les gestionnaires et les professionnels et les professionnelles des ressources humaines sur les rôles et les responsabilités;
- l'absence de rapports réguliers à l'équipe de gestion sur les tendances en dotation.



CHAPITRE 4 : VÉRIFICATIONS, APPELS ET ENQUÊTES

4.1 INTRODUCTION

Comme nous l'avons noté dans les chapitres précédents, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) trace une nouvelle voie pour la Commission de la fonction publique (CFP). En effet, le mandat de la CFP est maintenant axé sur les politiques et les procédures visant à protéger l'intégrité du processus de nomination et sur l'établissement d'un juste équilibre entre la délégation de pouvoirs assortie de la responsabilisation. Nous serons de plus responsables d'assurer un leadership et de fixer des normes. Notre rôle de surveillance consistera :

- à surveiller et à évaluer le rendement du système de dotation;
- à communiquer aux ministères les exigences, le rendement attendu et les améliorations à apporter;
- à faire rapport de nos constatations au Parlement.

Afin d'assurer une surveillance adéquate, il nous faut entreprendre une vaste gamme de vérifications et d'enquêtes.

4.2 VÉRIFICATIONS

Les vérifications, combinées à d'autres mécanismes de collecte d'information, sont des outils importants pour évaluer l'état général du système de dotation. Nous coordonnons les travaux de nos équipes de vérification avec ceux de la collectivité de la vérification en général afin d'obtenir des résultats de façon efficiente et efficace.

Capacité d'agir en matière de vérification : Dans le cadre de notre fonction de surveillance, nous sommes à bâtir notre capacité d'agir en matière de vérification par l'embauche et la formation de vérificateurs et de vérificatrices; nous leur offrons les outils de travail nécessaires et nous mettons en place l'infrastructure requise pour faire rapport des résultats des vérifications.

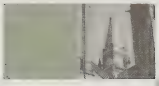
CHAPITRE 4 : VÉRIFICATIONS, APPELS ET ENQUÊTES



Comme on le précise dans la LMFP, l'employeur sera responsable de la détermination des besoins en matière de ressources humaines à l'échelle de la fonction publique fédérale. Aussi celui-ci devra-t-il faire preuve de leadership lorsqu'il s'agira de déterminer le rôle que peuvent jouer les programmes de recrutement centraux comme le PFETE et le RP pour répondre aux besoins de la fonction publique fédérale.

3.12 CONCLUSION

La fonction publique doit demeurer proactive afin de demeurer un chef de file en matière de recrutement et de se préparer à la vague des départs à la retraite des *baby-boomers*. Même si nous continuons de nous assurer de l'existence d'outils comme le RP et le recrutement électronique pour aider les organisations à se préparer à la modernisation, peu de progrès véritables sont envisageables sans l'établissement d'un lien entre la planification des RH et la planification des activités. De plus, la délégation accrue des pouvoirs de recrutement aux ministères et aux organismes exigera un leadership solide de la part de l'employeur en ce qui a trait aux questions de recrutement ministériel. De la même manière, il faudra une meilleure coordination des stratégies et des efforts de recrutement de tous les intervenants et de toutes les intervenantes.



3.11 L'AVENIR DE LA PRESTATION DES SERVICES À LA CFP

La LMFP a modifié en profondeur les attentes quant à la façon dont nos services de recrutement et d'évaluation seront offerts dans l'avenir. Dans le passé, nous avions conservé en grande partie les pouvoirs de recrutement externe. Or, depuis quelques années, nous avons favorisé la délégation de ces pouvoirs.

La délégation nous permet de nous départir graduellement d'un certain nombre de services et nous donne l'occasion d'investir davantage dans notre fonction de surveillance. La CFP conserve toutefois un rôle, quoique différent, en matière de prestation des services, car elle possède l'expertise dans les domaines du recrutement et de l'évaluation. Il est par ailleurs nécessaire de disposer d'une masse critique d'expertise, dont les ministères délégataires pourront se prévaloir pour la prestation efficace de leurs services. Dans un régime de dotation dont les pouvoirs sont entièrement délégués, les organisations doivent disposer d'une plus grande marge de manœuvre lorsqu'il s'agit de déterminer l'option, en matière de prestation de services, qui convient le mieux à leurs besoins et à leur réalité. Parmi ces options, mentionnons :

- la prise en charge de leurs propres services;
- le partenariat avec d'autres ministères;
- le recours à un fournisseur de services de l'intérieur ou de l'extérieur de la fonction publique;
- une combinaison de ces options.

Comme il est à prévoir que nombre d'organisations désireront examiner toutes les options qui s'offrent à elles, notre défi sera de mettre au point des modèles de prestation des services suffisamment souples pour répondre aux besoins des ministères et des organismes tout en offrant les conditions permettant d'assurer une surveillance efficace de ces services.

Nous sommes actuellement à établir une distinction plus nette entre notre rôle de surveillance de la dotation de la fonction publique et celui de fournisseur de services aux ministères et aux organismes. En cette période de transition, nous voulons nous assurer que notre volet prestation de services sera bien positionné parmi les options qui s'offrent aux ministères et aux organismes. Pour ce faire, nous sommes à prendre les mesures qui s'imposent.

Nous sommes actuellement à établir une distinction plus nette entre notre rôle de surveillance de la dotation de la fonction publique et celui de fournisseur de services aux ministères et aux organismes.



3.10.3 PROGRAMME DE STAGIAIRES EN GESTION

L'objectif du Programme de stagiaires en gestion (PSG) est de recruter et de former des candidates et des candidats hautement qualifiés pour des postes de gestion à la fonction publique. Il donne à des diplômées et des diplômés talentueux et à des employées et des employés prometteurs la chance de devenir les chefs de file d'une fonction publique représentative et diversifiée. Le PSG :

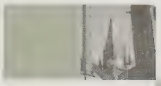
- permet d'acquérir une expérience pratique de travail par le biais d'affectations dans les ministères et les organismes;
- comporte un volet de formation théorique qui vise à compléter l'expérience acquise en emploi en mettant l'accent sur les connaissances et les compétences fondamentales que doivent posséder les gestionnaires de la fonction publique;
- offre une série de cours ayant pour toile de fond les grands enjeux liés à la gestion tels que la gouvernance, l'élaboration de politiques, le service au public ainsi que les valeurs et l'éthique.

Au 31 mars 2004, le PSG comptait 266 participantes et participants; 47 d'entre eux avaient été recrutés par la CFP au nom de diverses organisations pendant l'exercice 2003-2004[9].

Les diplômés et les diplômées du PSG accèdent plus rapidement à des postes de direction

Une étude de la CFP menée en 2003 a démontré que les diplômés et les diplômées du PSG accèdent plus rapidement à des postes du groupe de la direction (EX) qu'un groupe similaire représentatif de la population de la fonction publique. D'après les résultats de l'étude, parmi les diplômés et les diplômées du PSG, un sur cinq (19 p. 100) de ceux et celles qui ont commencé le programme à deux niveaux sous le niveau EX ont accédé à des postes du groupe de la direction dans les cinq ans suivant la fin de leurs études, comparativement à 12 p. 100 des personnes n'ayant pas participé au PSG.

9. Y compris les participants et les participantes en formation linguistique.



Campagne de RP de l'automne 2003 : Bien qu'il soit possible d'afficher des parcours de carrière dans le cadre du RP à longueur d'année, la plupart des ministères y ont recours à cette fin à l'automne. Ainsi, lors de la campagne de recrutement de l'automne 2003, quelque 22 000 diplômés et diplômées universitaires de partout au pays et de l'étranger ont posé leur candidature à 17 parcours de carrière différents. En tenant compte du fait que certains candidats et certaines candidates ont présenté une demande pour plus d'un parcours de carrière et que certains parcours de carrière exigeaient l'administration d'un ou de plusieurs examens, la CFP a administré environ 27 000 examens. Bien que la CFP ait présenté 9 038 candidats et candidates aux ministères, moins de 500 ont été embauchés, dont 294 nommés à des postes de durée indéterminée.

Tel qu'on le mentionnait dans le rapport annuel de l'an dernier, la CFP et le Bureau du vérificateur général s'inquiètent tous deux de la chute du nombre de nominations faites par l'entremise du programme de RP.

Répertoire général du RP : Outre les parcours de carrière qu'offrent les campagnes du RP, la CFP tient également un répertoire général de titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires. Ce répertoire a été créé afin d'offrir aux ministères la possibilité de recruter de nouveaux diplômés et de nouvelles diplômées en obtenant des présentations directement de la CFP sans avoir à afficher les postes. Ce répertoire est à la disposition de tous les ministères à longueur d'année partout au Canada pour doter une gamme de postes d'agent ou d'agente exigeant un diplôme universitaire. En 2003-2004, environ 10 000 postulants et postulantes se sont inscrits au répertoire général du RP. Environ 58 p. 100 de ces derniers ont subi des examens.

Toutefois, moins de 1 p. 100 (92) de ces mêmes personnes ont été embauchées à la fonction publique pour des postes de durée indéterminée. Comme le signalait la vérificatrice générale en mai 2003, les ministères et les organismes n'ont fait que des progrès limités dans l'élaboration de plans des RH stratégiques. Nombre de gestionnaires d'embauche « continuent de recourir à l'expédient qu'est l'embauche à court terme, même s'ils ont la possibilité de recruter au moyen d'un programme souple et rapide » comme le répertoire du RP. En conséquence, le répertoire du RP, bien qu'accessible à longueur d'année, n'a pas été utilisé aussi généralement que prévu lors de son lancement.

Parallèlement, nous explorons d'autres avenues pour promouvoir davantage le programme de RP et pour obtenir des ministères et des organismes l'engagement ferme de prendre en compte et d'utiliser le RP afin de combler leurs besoins en matière de recrutement.

Nous explorons d'autres avenues pour promouvoir davantage le programme de RP et pour obtenir des ministères et des organismes l'engagement ferme de prendre en compte et d'utiliser le RP afin de combler leurs besoins en matière de recrutement.



INTÉGRATION DES ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES

L'intégration des étudiants et des étudiantes permet aux gestionnaires d'embaucher des titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires récent à la fonction publique. Pour être intégrés, les étudiantes et les étudiants doivent être qualifiés et avoir déjà travaillé à la fonction publique dans le cadre du PFETE ou du programme COOP.

De nombreuses organisations ont signalé envisager sérieusement l'utilisation du mécanisme d'intégration, car elles y voient un outil de gestion de carrière positif et efficace. Néanmoins, la CFP s'inquiète du fait que les gestionnaires d'embauche ne semblent pas tous et toutes connaître les assouplissements mis à leur disposition en matière de dotation, comme l'intégration des étudiants et des étudiantes. Comme nous l'avons vu au chapitre 2, un sondage sur les nominations effectué par la CFP indiquait que 35 p. 100 des gestionnaires ne connaissaient pas cette méthode de dotation et qu'environ 55 p. 100 des gestionnaires ne s'en étaient jamais prévalus.

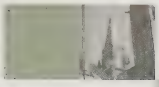
3.10.2 PROGRAMME DE RECRUTEMENT POSTSECONDAIRE

Le Programme de recrutement postsecondaire (RP) a été conçu pour aider les ministères et les organismes à combler leurs besoins en matière de RH en leur offrant la possibilité de recruter des diplômés et des diplômées universitaires tout au long de l'année.

Le programme de RP attire de nouvelles diplômées et de nouveaux diplômés d'une vaste gamme de disciplines pour des emplois au niveau d'entrée dans les catégories de l'Administration, du Service extérieur, Scientifique et professionnelle. Depuis quelques années, nous avons abondamment investi dans la promotion du RP comme outil de recrutement viable et nous avons travaillé activement à améliorer le programme de manière à ce qu'il réponde mieux aux besoins des ministères et des organismes. Parmi les principaux changements apportés, mentionnons :

- la mise au point d'une nouvelle technologie pour supporter le programme;
- la possibilité d'utiliser le RP tout au long de l'année;
- la création d'un répertoire de titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

Ces changements ont suscité, dans le rapport de mai 2003 de la vérificatrice générale, des commentaires favorables à l'égard de la CFP pour avoir réussi à remodeler le programme de RP.



3.10.1 PFETE et COOP

Le PFETE et le programme COOP permettent à nombre d'étudiants et d'étudiantes de faire leurs premiers pas à la fonction publique. Ils peuvent aussi ouvrir la voie à de nombreuses autres possibilités, y compris celle d'une intégration à un emploi permanent à la fonction publique. En conséquence, le processus d'embauche des étudiants et des étudiantes doit non seulement être juste et équitable, mais il doit également être perçu comme tel.

Coup d'œil sur les programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes

En 2003-2004, 9 841 étudiantes et étudiants ont été embauchés par le biais des programmes pour étudiants et pour étudiantes, soit :

- 6 460 par le PFETE
- 3 381 par le programme COOP.

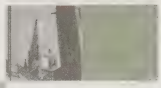
D'après le suivi effectué en novembre 2003, les ministères et les organismes se conforment aux mesures correctives mises en place à la suite de la vérification du PFETE de 2002.

PFETE : Par suite d'une vérification spéciale du PFETE effectuée en 2002-2003, nous avons demandé à tous les administrateurs généraux et à toutes les administratrices générales de revoir la façon dont le programme est administré dans leur organisation afin de s'assurer que les irrégularités sont corrigées, le cas échéant. En plus de cet examen, qui a révélé l'existence de risques importants de préjumelage (voir à cet égard le rapport annuel de la CFP de l'an dernier), de nombreuses organisations ont mis en place des mécanismes de contrôle interne afin de s'assurer que le programme est utilisé à bon escient et de réaffirmer leur engagement à l'égard de son but et de ses valeurs. Quant à elle, la CFP a mis en œuvre un plan d'action complet comportant une approche à l'échelle nationale destinée à :

- améliorer la compréhension du programme;
- renforcer les protections systémiques limitant les risques de préjumelage;
- renforcer le rôle de surveillance du personnel de première ligne de la CFP.

D'après le suivi effectué en novembre 2003, les ministères et les organismes se conforment aux mesures correctives mises en place à la suite de la vérification du PFETE de 2002.

Programme COOP : Par suite des inquiétudes formulées par des fonctionnaires de la CFP concernant l'intégrité de la dotation dans le cadre du programme COOP, une lettre a été envoyée aux chefs du personnel de tous les ministères et de tous les organismes en février 2004, réitérant l'importance de respecter les valeurs de la fonction publique lors de l'embauche d'étudiants et d'étudiantes par le truchement du programme COOP.



3.10 RENOUVELLEMENT GRÂCE AU RECRUTEMENT DE JEUNES

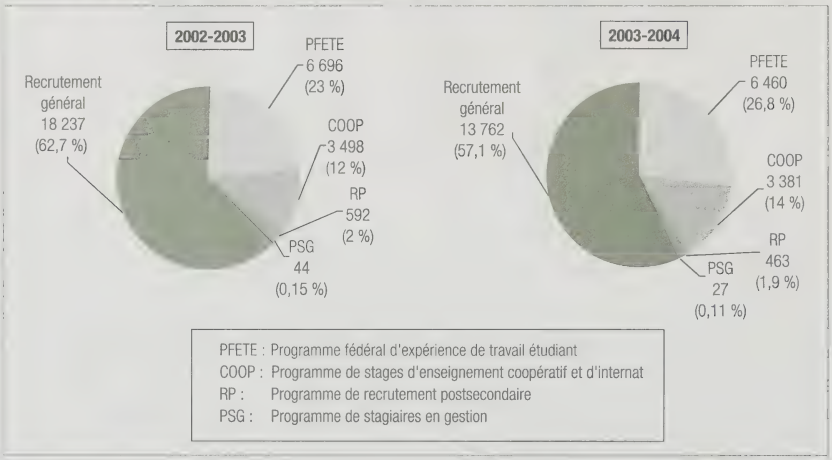
La fonction publique dispose de divers programmes et mécanismes de recrutement et de perfectionnement destinés à accroître sa capacité d'attirer et d'embaucher des titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires ainsi que des personnes complétant des études post-secondaires. Parmi les programmes de recrutement, notons :

- le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE)
- le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (COOP)
- le Programme de recrutement postsecondaire (RP)
- le Programme de stagiaires en gestion (PSG)
- le Programme de formation accélérée pour les économistes (PFAE)[8].

Ces programmes offrent aux organisations des moyens efficaces de rajeunir leur effectif et d'atteindre leurs objectifs en matière de recrutement.

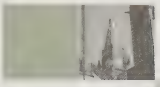
Les graphiques qui suivent illustrent la répartition du recrutement général et des programmes à l'intention des étudiants et des étudiantes.

Répartition des recrues selon les programmes de recrutement*



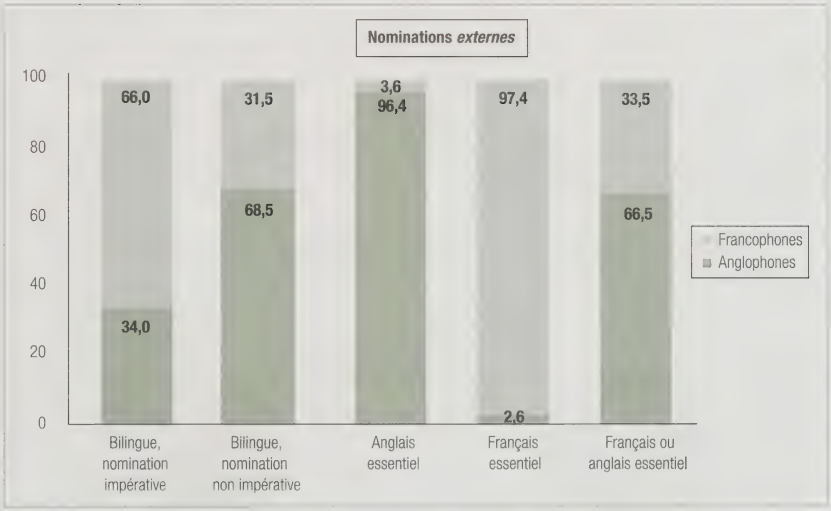
* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

8. Le 1er avril 2004, le PSG et le PFAE, de même que le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints et Échanges Canada, ont été transférés à l'AGRHFPC.

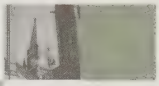


Le graphique suivant indique que ce sont presque exclusivement des anglophones qui sont nommés à des postes portant la mention « anglais essentiel ». De même, ce sont presque exclusivement des francophones qui sont nommés à des postes comportant la mention « français essentiel ». Pour ce qui est des postes désignés à nomination non impérative ou « anglais » ou « français essentiel », la répartition des francophones et des anglophones est semblable à celle observée dans le recrutement en général. Toutefois, en ce qui a trait à des postes bilingues à nomination impérative, les francophones sont beaucoup plus susceptibles que les anglophones d'être nommés, et ils représentent 66 p. 100 de toutes ces nominations.

Pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste 2003-2004*



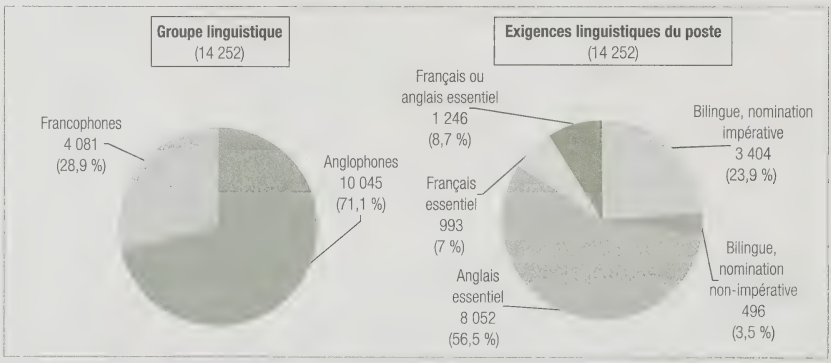
* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.



En 2004-2005, la CFP s'efforcera de renforcer ses communications à l'intention des Canadiens et des Canadiennes concernant les exigences linguistiques et l'évaluation de langue seconde à la fonction publique. À cette fin, la CFP améliorera son site Web et cherchera des occasions de faire des exposés s'adressant : à des établissements d'enseignement postsecondaire offrant des programmes d'immersion ou de formation en langue seconde; à des groupes d'intérêt ciblés comme des associations représentant les minorités de langues officielles; au public en général intéressé à en savoir plus sur le recrutement pour des postes bilingues à la fonction publique; et aux comités, aux réseaux ainsi qu'aux ministères et aux organismes de la fonction publique qui prennent part au recrutement pour des emplois bilingues.

Comme l'illustrent les graphiques ci-après, sur le plan des groupes linguistiques, les anglophones représentent 71,1 p.100 des personnes nouvellement nommées à la fonction publique et les francophones, 28,9 p. 100. Pour ce qui est des exigences linguistiques des postes auxquels les nouvelles recrues sont nommées, la majorité (56,5 p. 100) sont désignés « anglais essentiel » alors que près du quart (23,9 p. 100) sont désignés « bilingues à nomination impérative ».

Nombre et pourcentage de nominations *externes* selon le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste 2003-2004*

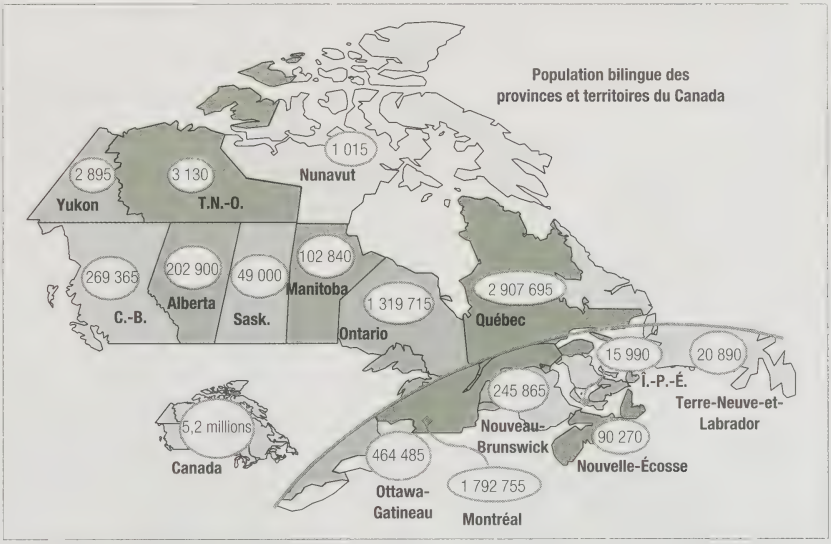


* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

L'analyse démographique a permis de dégager la répartition des Canadiennes et des Canadiens bilingues et leurs principales caractéristiques, comme la première langue officielle, l'âge et le niveau d'études. On souhaitait ainsi être en mesure de mieux cibler les efforts de recrutement bilingue dans l'avenir. L'analyse a été effectuée par Conseils et Vérification Canada à l'aide des données du Recensement de 2001[7].

Comme le démontre la carte, c'est au Québec que l'on retrouve la plus grande population bilingue (2,9 millions); viennent ensuite l'Ontario (1,3 million) et la Colombie-Britannique (269 000). La province ayant la plus petite population bilingue est l'Île-du-Prince-Édouard (16 000).

En 2004-2005, la CFP s'efforcera de renforcer ses communications à l'intention des Canadiens et des Canadiennes concernant les exigences linguistiques et l'évaluation de langue seconde à la fonction publique.



L'analyse démographique a également révélé que la province comptant le pourcentage le plus élevé de personnes bilingues est le Québec (41 p. 100), suivi du Nouveau-Brunswick (34 p. 100), de l'Île-du-Prince-Édouard (12 p. 100) et de l'Ontario (12 p. 100). C'est à Terre-Neuve-et-Labrador (4 p. 100) que l'on retrouve le plus faible pourcentage de personnes bilingues.

7. L'information est fondée sur l'autoévaluation.



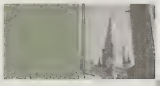
Même si la détermination des exigences linguistiques des emplois bilingues incombe aux gestionnaires d'embauche, la CFP joue un rôle essentiel lorsqu'il s'agit d'informer les Canadiennes et les Canadiens au sujet des exigences des emplois bilingues à la fonction publique ainsi que de la méthode utilisée pour évaluer la connaissance de la seconde langue officielle.

Dans le contexte du plan, l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC)[6] et la CFP ont conjointement mis au point une approche quinquennale afin d'accroître le recrutement de candidates et de candidats pour des emplois bilingues à la fonction publique.

En 2003-2004, la CFP s'est surtout efforcée d'ouvrir la voie à la stratégie quinquennale. Parmi les principales réalisations, la CFP a :

- effectué une analyse démographique portant sur les Canadiens et les Canadiennes bilingues;
- produit un DVD expliquant les exigences liées à la seconde langue officielle ainsi que la méthode utilisée pour évaluer la connaissance de la seconde langue officielle à la fonction publique afin de donner de l'orientation aux candidates et aux candidats éventuels;
- dressé une liste préliminaire des établissements d'enseignement offrant des programmes d'immersion ou de formation en langue seconde afin de mieux cibler les efforts de marketing et d'explorer des possibilités de partenariats;
- modifié ses formulaires de demande d'emploi et ses systèmes d'information afin de mieux suivre l'information sur les concours publics visant des emplois bilingues;
- créé des liens avec des initiatives ministérielles au niveau local afin de mettre l'information en commun, d'éviter les dédoublements et de sensibiliser les ministères et les organismes aux activités de recrutement pour des emplois bilingues;
- élaboré un cadre d'évaluation visant à surveiller et à mesurer l'atteinte des objectifs du projet et de suivre l'information s'y rapportant.

6. L'AGRHFPC a été créée le 12 décembre 2003. Cette agence regroupe certains services auparavant offerts par le Secrétariat du Conseil du Trésor et la CFP. Ce faisant, elle met l'accent sur les questions liées à la gestion des RH.



Afin d'améliorer la transparence et l'accès, la CFP a exécuté un projet pilote visant à normaliser la façon de définir les zones de sélection dans les provinces de l'Atlantique. À cette fin, des rayons standards ont été établis afin de définir les zones locales et régionales de sélection applicables aux possibilités de recrutement dans cette région.

Les rayons locaux et régionaux suivants ont été établis :

zone locale : 75 km en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et 150 km à Terre-Neuve-et-Labrador

zone régionale : 200 km en Nouvelle-Écosse, au Nouveau-Brunswick et à l'Île-du-Prince-Édouard et 600 km à Terre-Neuve-et-Labrador

Étant donné que les rayons standards s'appliquent à toutes les possibilités d'emploi n'utilisant pas de zone nationale de sélection, les candidates et les candidats savent à l'avance s'ils y sont admissibles, selon le lieu de travail.

Une évaluation de la première année du projet pilote a permis de conclure que ses principaux objectifs, qui étaient d'accroître la transparence et l'accès, ont été atteints. L'évaluation a également fait ressortir des éléments à améliorer, par exemple, l'atteinte des objectifs relatifs à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles. Par suite de cette évaluation, la CFP envisage l'application de rayons plus grands afin d'aider les ministères à atteindre leurs objectifs sur le plan de la représentation aux fins de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles. Compte tenu des résultats de l'évaluation, la CFP a décidé de continuer d'utiliser des rayons standards dans les provinces de l'Atlantique jusqu'à l'adoption d'une zone nationale de sélection.

3.9 RECRUTEMENT DE CANADIENNES ET DE CANADIENS BILINGUES : PLAN D'ACTION POUR LES LANGUES OFFICIELLES

En mars 2003, le gouvernement fédéral a diffusé le Plan d'action pour les langues officielles afin de revitaliser et de soutenir la dualité linguistique du Canada. Ce plan comporte des mesures destinées à créer une fonction publique exemplaire. En matière de recrutement pour des emplois bilingues, un des défis auxquels se heurte la fonction publique est le fait que les recrues éventuelles ne semblent pas bien comprendre les exigences en matière de langues officielles à la fonction publique. En conséquence, nombre de candidates et de candidats éventuels peuvent s'éliminer ou, à l'inverse, surestimer leur connaissance de la deuxième langue officielle.



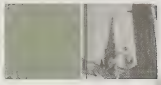
La CFP étudie la possibilité de créer un système de recrutement électronique pour tous les ministères et tous les organismes. Non seulement un tel système assurerait le respect du principe du mérite et accroîtrait l'égalité d'accès des Canadiens et des Canadiennes aux emplois à la fonction publique fédérale, mais il placerait aussi la CFP et les ministères en meilleure position pour assumer les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités qu'entraînera vraisemblablement la modernisation des RH.

Pour permettre la mise en œuvre complète de la structure du prototype, avec les fonctionnalités reconnues pour soutenir la nouvelle LEFP et un accès accru, la CFP envisage de s'orienter vers une collaboration entre le secteur public et le secteur privé, où le secteur privé fournirait l'infrastructure technologique, alors que la CFP serait responsable du contenu et des normes du système. Une telle collaboration permettrait à la CFP de mieux tirer profit de son investissement dans le recrutement électronique en s'assurant que les technologies et les processus normalisés sont conformes non seulement aux valeurs et aux politiques de dotation de la fonction publique, mais aussi aux politiques et aux normes relatives à la technologie à la fonction publique fédérale.

Toutefois, la technologie n'est qu'un aspect du défi que représente la conception d'un système de recrutement électronique. Un tel système doit aussi être appuyé par un cadre de gouvernance adéquat. À cette fin, la CFP a concentré ses efforts sur la création d'une infrastructure de gouvernance qui assure une responsabilité et une responsabilisation adaptées, et ce, dans le but de garantir le succès de la mise en œuvre du recrutement électronique en collaboration avec ses partenaires et les intervenants et les intervenantes des ministères.

3.8 UTILISATION DE RAYONS POUR DÉFINIR LES ZONES DE SÉLECTION DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Entre-temps, la CFP continue d'explorer d'autres avenues pour accroître l'accès des Canadiens et des Canadiennes aux emplois de la fonction publique. Ainsi, en décembre 2002, la CFP a révisé sa politique sur la zone de sélection dans les provinces de l'Atlantique. Avant décembre 2002, la détermination des zones de sélection dans la région de l'Atlantique variait d'une province à l'autre. Cette pratique avait suscité chez certains Canadiens et certaines Canadiennes ainsi que chez des parlementaires des inquiétudes quant à une présumée absence de transparence et d'uniformité dans la définition des zones de sélection dans le Canada atlantique.

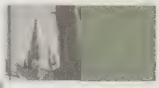


Du point de vue d'un postulant ou d'une postulante, le recrutement électronique est un moyen de recevoir de la rétroaction en ligne, et ce, en temps opportun. De plus, comme les systèmes électroniques exigent que les gestionnaires d'embauche précisent clairement d'avance les exigences du poste, les postulants et les postulantes peuvent mieux cibler leur recherche d'emploi et avoir une meilleure idée du processus de présélection.

Du point de vue d'un ou d'une gestionnaire d'embauche, le recrutement électronique fournit rapidement un nombre gérable de présentations de grande qualité et se veut un moyen de surveiller les activités de recrutement et d'en faire rapport.

Quand elle a élaboré ce prototype, la CFP y a incorporé des normes qui assurent la protection du principe du mérite, le respect des politiques pangouvernementales (p. ex. équité en matière d'emploi, langues officielles) et la compatibilité avec les systèmes ministériels actuels de gestion des ressources humaines. Étant donné que ce prototype a été créé conformément au cadre législatif actuel et que le cadre de politique de la nouvelle LEFP est en train de prendre forme, des améliorations à sa structure seront apportées afin de mettre à profit les nouveaux assouplissements en dotation.

Le Centre de psychologie du personnel de la CFP évalue actuellement le SRFP sur le plan de la fiabilité psychométrique, de la validité et du respect du principe du mérite, et tente de cerner les éventuelles répercussions négatives sur les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les résultats préliminaires des évaluations sont positifs et apportent un soutien à la démarche rigoureuse adoptée par la CFP dans l'élaboration de ce prototype. L'une des constatations essentielles du rapport d'évaluation est que la méthode de présélection électronique du SRFP a surclassé la méthode manuelle traditionnelle sur le plan de l'efficacité et en ce qui concerne la qualité d'ensemble des candidates et des candidats présentés aux ministères. Une deuxième constatation essentielle est que les membres des groupes de minorités visibles sont présélectionnés dans des proportions égales ou supérieures à leur représentation dans le bassin de postulants et de postulantes, ce qui donne à penser que l'outil n'a aucune répercussion néfaste sur ce groupe. Avec le temps, au fur et à mesure que les données seront disponibles, des analyses semblables seront réalisées pour les Autochtones, les personnes handicapées et les femmes.



Dans cette optique, la CFP a étudié la possibilité d'adopter une démarche mesurée et responsable selon laquelle la zone nationale de sélection serait mise en œuvre progressivement alors que des outils de recrutement modernes (comme le recrutement électronique) deviennent disponibles. Le 13 juin 2003, dans un rapport présenté aux parlementaires intitulé *Améliorer l'accès des Canadiennes et des Canadiens aux emplois de la fonction publique fédérale : Élargissement de l'utilisation des zones nationales de sélection*, la CFP a déposé son plan visant à retirer graduellement les limites géographiques des concours auxquels le public est admissible.

Dans son plan, la CFP a mis l'accent sur l'importance de garantir la disponibilité d'un système de recrutement moderne pour gérer efficacement le nombre de candidatures et de soutenir l'utilisation à grande échelle d'une zone nationale de sélection. Depuis que la CFP a exposé son plan aux parlementaires, elle a continué de travailler sur le recrutement électronique dans la mesure du possible, et elle a préparé des présentations préliminaires à l'intention du Conseil du Trésor afin de chercher à obtenir un soutien pour la rédaction d'une proposition complète sur le projet[5].

3.7 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Pour démontrer la possibilité d'utiliser la technologie de présélection en tenant compte des exigences de la fonction publique fédérale, la CFP a pris l'initiative d'élaborer un prototype de recrutement électronique pour certains types d'emplois. Connu sous le nom de Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), ce prototype a affiché des résultats prometteurs jusqu'à présent. Depuis le lancement du SRFP en avril 2003 dans la région de la capitale nationale et de l'Est de l'Ontario, la CFP a continué d'améliorer sa capacité d'agir en matière de présélection électronique. En décembre 2003, l'utilisation du prototype a été étendue à la région du Centre et du Sud de l'Ontario.

En 2003-2004, environ 40 p. 100 des emplois affichés dans ces deux régions, de même que plusieurs postes dotés par l'entremise des répertoires, ont été traités à l'aide de la présélection électronique, ce qui a réduit considérablement la présélection manuelle que doivent effectuer les gestionnaires d'embauche. Par exemple, le nombre moyen de demandes pour les emplois affichés dans le SRFP s'élevait à 237, alors que le nombre moyen de demandes présentées aux gestionnaires d'embauche était de 34. Sans ce nouveau système informatisé, ces derniers auraient eu à présélectionner manuellement la plupart des demandes reçues.

5. En juillet 2004, la CFP a obtenu l'approbation préliminaire de son projet de même qu'un montant de 3,5 millions de dollars qui servira à la rédaction d'une présentation au Conseil du Trésor en vue de l'approbation définitive du projet. Cette présentation devrait être complétée au cours du dernier trimestre du présent exercice.



Au cours des trois dernières années, une sensibilisation accrue en ce qui concerne l'utilisation de limites géographiques pour déterminer l'admissibilité aux emplois à la fonction publique, aussi connue sous le nom de « zone de sélection », a fait l'objet de préoccupations grandissantes chez les Canadiens et les Canadiennes et chez les parlementaires en ce qui concerne l'égalité d'accès. L'utilisation de zones de sélection géographiques a été soumise à un examen plus minutieux à la suite de l'adoption de la LMFP, qui a confirmé les pouvoirs de la CFP en la matière.

En réponse à ces préoccupations et pour reconnaître que les temps ont changé, nous avons révisé la politique sur la zone de sélection et examiné la possibilité d'enlever les limites géographiques des activités de recrutement auxquelles le public est admissible. En 2001, une zone nationale de sélection est devenue la norme pour tous les emplois d'agent et d'agente de niveau supérieur auxquels le public est admissible.

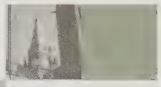
En 2001, une zone nationale de sélection est devenue la norme pour tous les emplois d'agent et d'agente de niveau supérieur auxquels le public est admissible.

Comme il était indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, les résultats de deux projets pilotes menés par la CFP en 2002 montraient que :

- en raison de l'augmentation de 128 p. 100 du nombre de demandes d'emploi, l'utilisation généralisée d'une zone nationale de sélection ne pouvait pas être soutenue par le système manuel actuel de recrutement;
- le recrutement électronique constituait une solution prometteuse parce qu'il permet la présélection informatisée d'un grand nombre de demandes d'emploi, éliminant ainsi l'un des principaux obstacles qui empêchent d'offrir les emplois de la fonction publique à l'échelle nationale.

De plus, ces résultats ont mis davantage en relief les pièges dans lesquels nous pourrions tomber si nous mettions en œuvre une zone nationale de sélection sans disposer des outils adéquats pour gérer un nombre de demandes d'emploi plus élevé. Par exemple, pour éviter d'avoir à traiter le nombre de demandes d'emploi beaucoup plus élevé généré par l'utilisation largement répandue d'une zone nationale de sélection, les gestionnaires d'embauche pourraient être tentés :

- de manipuler les qualités exigées pour un poste;
- de réduire davantage le recrutement externe;
- d'utiliser davantage d'autres pratiques d'embauche, comme l'emploi temporaire ou les contrats de services personnels.



Il est fort probable que cette augmentation du nombre de membres du personnel dont le poste est passé d'une période déterminée à une durée indéterminée ait rendu proportionnellement moins nécessaire le recrutement externe afin de doter des postes pour une durée indéterminée. En réalité, comparativement à 2002-2003, le nombre total de nouveaux employés et de nouvelles employées nommés pour une durée indéterminée à la fonction publique, est demeuré relativement stable à environ 14 150. Cela semble indiquer que la baisse enregistrée dans le recrutement externe à des postes de durée indéterminée a été compensée par une hausse du nombre d'employées et d'employés nommés pour une période déterminée (voir l'encadré ci-dessous).

Les employées et les employés nommés pour une période déterminée : l'une des principales sources de nouveaux fonctionnaires nommés pour une durée indéterminée

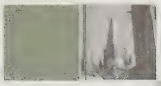
De 2000-2001 à 2002-2003, environ 60 p. 100 des nouveaux employés et des nouvelles employées nommés pour une durée indéterminée avaient auparavant été nommés pour une période déterminée. En 2003-2004, ce pourcentage atteignait 69 p. 100.

Cette situation reflète en partie le changement apporté à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée.

Le Bureau du vérificateur général et la CFP ont tous deux émis des commentaires sur la nécessité d'intégrer complètement les plans de RH aux plans d'activités ministériels afin de mieux définir les besoins en personnel à long terme et de réduire la dépendance de la fonction publique à l'embauche temporaire. Bien que les changements apportés récemment à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée pourraient contribuer à la diminution de l'embauche de fonctionnaires nommés pour une période déterminée, si nous ne disposons pas d'une planification des RH convenable, la dépendance à l'embauche temporaire constituera vraisemblablement un problème permanent pendant des années.

3.6 ZONE NATIONALE DE SÉLECTION

Depuis le début de l'affichage des offres d'emploi sur Internet au milieu des années 1990, l'information sur les possibilités d'emploi à la fonction publique fédérale est devenue accessible à un plus grand bassin de candidates et de candidats éventuels.



Comme il est indiqué dans le rapport annuel de l'année dernière, la CFP croit fermement que la détermination des besoins à long terme par le biais d'une planification des ressources humaines logique est cruciale pour aider les ministères et les organismes à élaborer des stratégies de recrutement efficaces. Ces stratégies les aideront à mieux se préparer à être concurrentiels pour attirer de nouvelles personnes talentueuses, et leur permettront d'embaucher plus souvent des personnes pour une durée indéterminée.

3.4 EMPLOI POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE

En 2003-2004, 9 884 nouveaux employés et nouvelles employées ont été nommés à un poste pour une période déterminée. Par rapport à 2002-2003, cela représente une baisse de 25,5 p. 100 du nombre global de nouveaux employés et de nouvelles employées nommés à un poste pour une période déterminée. Bien que les personnes embauchées pour une période déterminée représentent maintenant 25 p. 100 de toutes les personnes embauchées comparativement à 29,8 p. 100 l'année dernière, cette baisse est reflétée fidèlement par une augmentation de l'importance relative du personnel temporaire, qui représente maintenant 39 p. 100 de toutes les personnes embauchées par rapport à 34,7 p. 100 en 2002-2003.

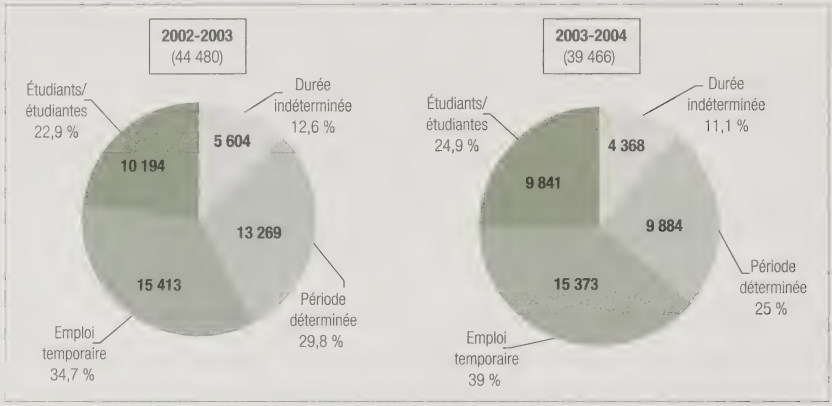
3.5 EMBAUCHE POUR UNE DURÉE INDÉTERMINÉE

Par rapport à 2002-2003, globalement, l'embauche de personnes de l'extérieur nommées pour une durée indéterminée a diminué de 22 p. 100 (passant ainsi de 5 604 à 4 368). Cette situation illustre la diminution générale qu'a connue le recrutement externe. Bien que cette diminution soit, entre autres, toujours attribuable à la planification à court terme des RH, les changements apportés récemment à la Politique sur l'emploi pour une période déterminée du Conseil du Trésor peuvent aussi avoir contribué à la diminution générale de l'embauche de personnes de l'extérieur nommées pour une durée indéterminée. Selon la nouvelle politique, les fonctionnaires qui occupent un poste pour une période déterminée n'ont besoin que de travailler pendant trois années consécutives au lieu de cinq pour être nommés à un poste pour une durée indéterminée. Grâce à ce changement à la politique, un certain nombre d'employées et d'employés nommés pour une période déterminée et ayant accumulé au moins trois années de service étaient immédiatement admissibles à un poste pour une durée indéterminée.



Ces tendances sont illustrées dans les graphiques ci-dessous.

Ensemble des activités d'embauche selon la durée des fonctions*

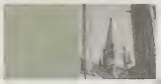


* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

3.3 EMBAUCHE TEMPORAIRE

La CFP continue d'être préoccupée par le recours à l'embauche temporaire et par ses répercussions éventuelles sur l'état général du système de dotation. En 2003-2004, 15 373 personnes ont été embauchées de façon temporaire (39 p. 100 de toutes les personnes embauchées, contre 34,7 p. 100 en 2002-2003). Il s'agit de la quatrième année consécutive au cours de laquelle le nombre de personnes embauchées de façon temporaire dépasse le nombre de personnes embauchées pour une période déterminée.

La CFP considère que l'embauche temporaire constitue une menace importante pour l'égalité d'accès, car les personnes nommées temporairement n'ont pas à se soumettre à un processus de sélection fondé sur le mérite. C'est particulièrement inquiétant, comme le montrent les données de la CFP sur le changement de statut du personnel temporaire de juin 1998 à juin 2003. Les données ont montré que des 4 424 employés et employées temporaires que l'on comptait en juin 1998, environ 27 p. 100 ont été nommés pour une durée indéterminée, et que 7 p. 100 ont été nommés pour une période déterminée.



Au cours des dernières années, dans le cadre de sa stratégie d'ensemble visant à assurer une meilleure harmonisation des services de recrutement, des besoins ministériels et de la philosophie de la LMFP, la Commission de la fonction publique (CFP) a travaillé activement à l'amélioration des programmes de recrutement actuels et à la modernisation de la manière de procéder au recrutement. Au cours des prochaines années, conformément au préambule de la LMFP, la CFP cherchera à déléguer l'ensemble de ses pouvoirs de recrutement aux ministères et aux organismes, et à se concentrer sur son mandat premier, à savoir surveiller la manière dont le recrutement est effectué. Ce faisant, la CFP s'assurera que les ministères et les organismes respectent et prônent les valeurs sous-jacentes du système de dotation de la fonction publique quand ils recrutent du personnel à l'extérieur de la fonction publique fédérale.

Le site Web d'affichage d'emplois de la CFP (emplois.gc.ca) reçoit environ 1,2 million de visites par mois. [...] Les outils servant à traiter un grand nombre de demandes et à trouver plus efficacement des travailleuses et des travailleurs hautement qualifiés seront d'une importance cruciale.

3.2 OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE RECRUTEMENT

Les Canadiens et les Canadiennes continuent de percevoir la fonction publique comme un employeur de choix. À preuve, le site Web d'affichage d'emplois de la CFP (emplois.gc.ca) reçoit environ 1,2 million de visites par mois, et il est fréquent que la CFP reçoive des centaines de demandes pour une seule offre d'emploi. En tenant compte du resserrement prévu du marché du travail et du nombre accru de départs à la retraite, pour la fonction publique fédérale, le défi sera de s'assurer qu'elle reste concurrentielle parmi les principaux recruteurs afin de pouvoir attirer des candidates et des candidats hautement qualifiés. À cette fin, les outils servant à traiter un grand nombre de demandes et à trouver plus efficacement des travailleuses et des travailleurs hautement qualifiés seront d'une importance cruciale.

Au cours de l'exercice 2003-2004, 39 466 personnes ont été embauchées à la fonction publique. De ce nombre, 4 368 ont obtenu un poste pour une durée indéterminée, 9 884 ont obtenu un poste pour une période déterminée, 15 373 ont obtenu un emploi temporaire et 9 841 personnes ont obtenu un emploi étudiant[4]. Par rapport à l'exercice précédent, il convient de noter deux tendances principales en matière de recrutement :

- le recours continu à l'embauche pour une période temporaire;
- une chute globale du recrutement externe d'employées et d'employés nommés pour une durée indéterminée.

4. Les nominations pour une durée indéterminée et déterminée sont soumises à l'ensemble des dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), alors que les employés et les employées temporaires et les étudiants et les étudiantes ne le sont pas. Les nominations temporaires sont des mesures à prendre en cas d'urgence ou d'absences de courte durée, ou encore pour des projets précis à court terme.



CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT

3.1 INTRODUCTION

Le recrutement externe est la principale méthode utilisée pour renouveler la fonction publique fédérale. Depuis le milieu des années 1970, l'âge moyen du personnel de la fonction publique augmente à un rythme plus rapide que celui de la main-d'œuvre canadienne, ce qui laisse supposer que la fonction publique pourrait être plus vulnérable au départ à la retraite imminent des *baby-boomers*. L'accroissement consécutif de la pression sur le recrutement sera aggravé par l'effondrement de la natalité, c'est-à-dire les faibles taux de natalité enregistrés à la fin des années 1970 et au début des années 1980.

À la fonction publique, cette situation se traduira finalement par une demande accrue de travailleuses et de travailleurs qualifiés, qui sera combinée à une disponibilité réduite de nouveaux venus sur le marché du travail. On s'attend à ce que la concurrence pour attirer des employées et des employés plus jeunes et très instruits soit plus vive dans l'avenir en raison de l'augmentation prévue du nombre de départs à la retraite et de la diminution de la population des jeunes. Des pressions accrues s'exerceront donc sur la fonction publique pour qu'elle conserve sa position d'employeur de choix, ainsi que sur les ministères et les organismes pour qu'ils préparent des plans de ressources humaines (RH) logiques et ainsi mieux prévoir les besoins en matière de recrutement.

Comme nous l'avons indiqué dans nos rapports annuels précédents, une meilleure planification des ressources humaines sera nécessaire pour renouveler le personnel de la fonction publique et pour conserver sa position concurrentielle parmi les recruteurs de nouvelles personnes talentueuses. Nos préoccupations nous ont menés à traiter des obstacles auxquels est confrontée la planification des ressources humaines dans notre *Rapport annuel 2001-2002*. Des problèmes comme le financement à court terme, une culture favorisant la mise à l'essai du nouveau personnel de façon temporaire, les pressions causées par la charge de travail et les absences temporaires continuent d'encourager le recours à la dotation à court terme. Alors que certains progrès ont été enregistrés, les conséquences de ce recours massif à la dotation à court terme sont mises en évidence dans la partie du présent chapitre qui porte sur les programmes de recrutement.

Cette question revêt un caractère encore plus urgent, car la planification des ressources humaines constitue une pierre angulaire de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP), qui entrera complètement en vigueur en décembre 2005.

CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT



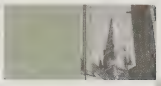
L'année dernière, les ministères et les organismes ont continué à travailler sans relâche au renforcement de la capacité d'agir en matière de leadership et de planification des RH. Dans son rapport de février 2004, le Groupe de travail interministériel sur la planification des ressources humaines a défini les enjeux actuels liés aux RH et a proposé diverses mesures visant à atteindre les meilleurs résultats possible. Le groupe de travail a aussi créé un modèle commun de planification des RH pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière de RH, que les organisations de la fonction publique devront partager, adapter et améliorer. Le leadership et la responsabilisation, parallèlement aux rapports et aux mesures, ont été définis comme des éléments clés dans la création d'une fonction de planification des RH efficace. En 2004, le groupe de travail a remis au Sous-comité des sous-ministres sur la dotation et les recours en matière de dotation un rapport intitulé *Stratégies en matière de ressources humaines d'une période en évolution*. On y trouve plus de 250 exemples de pratiques organisationnelles prometteuses, dont un grand nombre se trouvent au cœur des efforts en matière de planification des RH.

En outre, le groupe de travail a relevé des éléments essentiels appuyant la vision de la fonction publique du Canada qui aspire à devenir un chef de file mondial de la planification des RH, notamment en ce qui concerne :

- le soutien des organismes centraux et de l'administration centrale des ministères;
- l'affectation adéquate des ressources;
- des systèmes de technologie de l'information fournissant des prévisions démographiques précises et la reconnaissance du fait que la planification des RH exige des connaissances, une formation et une reconnaissance professionnelle qui lui sont propres.

PRATIQUE EXEMPLAIRE

Le rapport *Bilan social* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada constitue un très bon exemple de l'intégration du mandat, de la gestion des ressources, et des considérations et répercussions touchant l'effectif, aux résultats sur les services à la clientèle pour les Canadiens et les Canadiennes. Il s'agit d'un rapport annuel complet sur les RH touchant l'état de l'effectif du ministère, qui fournit aux gestionnaires de l'information qualitative et quantitative sur la gestion des ressources humaines.



Alors que certains progrès sont réalisés, un sondage mené récemment auprès des gestionnaires de la fonction publique a montré que la planification des RH ne se fait pas dans la mesure à laquelle nous aurions pu nous attendre.

Perceptions des gestionnaires à l'égard de la planification intégrée

De nombreuses organisations ont noté que la planification des RH avait été intégrée dans leurs processus de planification des activités. Toutefois, un sondage réalisé auprès des gestionnaires en 2003 a révélé que :

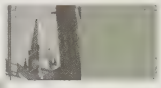
- seulement 36 p. 100 des personnes interrogées estimaient que la stratégie des RH de leur ministère était très bien définie;
- seulement 30 p. 100 des personnes interrogées percevaient que la stratégie des RH de leur organisation était liée en grande partie à leurs plans d'activités.

La CFP estime que la gestion des ressources humaines, y compris la dotation, est inacceptable sans une planification renforcée des RH. Nous continuerons de surveiller ce qui se passe dans ce domaine, et nous ferons de nouveau rapport à cet égard l'année prochaine.

Besoins en matière de leadership et de planification des RH

Cette année, nous avons été témoins de certaines améliorations. Par exemple, les ministères et les organismes ont établi des liens entre, d'une part, les plans de RH et les besoins en matière d'apprentissage et, d'autre part, le rendement organisationnel. Cependant, nous avons également noté le besoin d'un leadership et de mesures stratégiques dans ce domaine. Un tel leadership renforcerait :

- la responsabilisation en matière de gestion à tous les niveaux de la planification des RH;
- l'intégration de la planification des RH et de la planification des activités;
- la communication de l'importance que revêt la planification des RH;
- le soutien en la matière au niveau des organismes centraux (p. ex., outils, guides, cadres);
- l'affectation des ressources suffisantes à la planification des RH;
- l'élaboration d'un programme d'études à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des RH qui porte tout particulièrement sur le perfectionnement des compétences.



- Certaines organisations ont limité leurs activités internes liées à la fonction des RH en décidant de fournir des outils de RH aux gestionnaires pour leur permettre de renforcer leur capacité d'agir en la matière, et ce, au lieu de faire appel à des spécialistes en RH. Les résultats mitigés de cette stratégie indiquent que le besoin de spécialistes en RH demeure élevé.

2.8.2 LE DÉFI RELATIF À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

Le défi relatif à la planification des RH est étroitement lié à celui touchant la gestion des RH. La capacité à long terme du système de dotation à maintenir une fonction publique compétente sera menacée tant et aussi longtemps que la planification des RH ne deviendra pas une partie intégrante et normalisée de la planification organisationnelle.

La capacité à long terme du système de dotation à maintenir une fonction publique compétente sera menacée tant et aussi longtemps que la planification des RH ne deviendra pas une partie intégrante et normalisée de la planification organisationnelle.

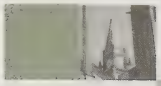
Intégration de la planification des RH et de la planification organisationnelle

De nombreux ministères de grande taille qui ont produit un rapport cette année (14 sur 23) ont entrepris une planification complète des RH. Neuf de ces ministères ont aussi amorcé des initiatives de dotation, de recrutement et de maintien en poste, ainsi que des plans et des cadres respectant les priorités relatives aux activités. Leurs stratégies étaient concentrées sur l'utilisation :

- des pouvoirs de dotation;
- des répertoires d'utilisateurs principaux;
- des programmes pour étudiants et pour étudiantes;
- des répertoires de préqualification;
- des programmes de perfectionnement;
- des platesformes d'apprentissage;
- des réseaux jeunesse.

Les organisations qui n'avaient pas entrepris la planification des RH ont fourni les raisons suivantes :

- la nécessité de redéfinir en premier lieu tous les processus administratifs (six des 20 petites organisations qui produisent un rapport font partie de cette catégorie);
- le caractère superflu d'un nouveau recrutement;
- la stabilité de l'effectif;
- le regroupement survenu récemment.



Manque d'engagement à l'égard de la formation

Dans l'esprit de la nouvelle LEFP, nous encourageons les organisations à déléguer les pouvoirs de dotation à l'échelon le plus bas possible afin de s'assurer que les gestionnaires disposent de la souplesse nécessaire pour gérer et pour procéder à la dotation. Cependant, pour comprendre et utiliser ces pouvoirs efficacement, les gestionnaires et les spécialistes en RH doivent s'engager clairement à favoriser la formation.

Le cycle de rapports 2003-2004 a clairement montré que les organismes offrent de la formation et de l'information très diversifiées en matière de gestion des RH; presque tous les membres du personnel sans distinction y ont accès, y compris les spécialistes des RH et les membres des jurys de sélection. Voici quelques exemples :

- Internet et intranets – principaux moyens de communication utilisés par la plupart des organismes;
- cours d'apprentissage électronique, ateliers, séances d'information, cours de formation et nouveaux cours d'orientation à l'intention des gestionnaires et des membres du personnel – offerts par les ministères et les organismes;
- le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires* de la CFP – que l'on préconise à grande échelle et qui est utilisé dans toute la fonction publique.

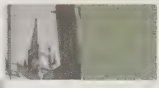
De nombreuses organisations ont investi beaucoup d'efforts pour assurer que leurs spécialistes de la dotation conservent un niveau de connaissance uniforme et à jour des enjeux liés à la dotation et des règles d'application qui s'y rattachent grâce à :

- la participation à divers forums des RH;
- des téléconférences régulières sur les RH dans des organisations décentralisées;
- la fourniture d'outils.

Organisations de taille moyenne et de grande taille : domaines de risque

Parallèlement à ces tendances positives, les organisations tenues de présenter un rapport ont relevé deux sujets de préoccupation :

- Les gestionnaires reçoivent une formation sur les enjeux liés à la dotation quand une telle formation est une condition préalable à la subdélégation. Toutefois, quand les gestionnaires et les membres des jurys de sélection ont le choix de suivre ou non cette formation, le taux de participation volontaire n'est pas surveillé.



2.0.1 LE DÉFI RELATIF À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les organisations de plus grande taille se sont efforcées de recréer une fonction de dotation générale et stratégique solide, en reconnaissant que ces efforts sont essentiels au soutien des gestionnaires de l'exploitation. Certaines organisations, surtout celles de plus grande taille, ont intégré divers éléments de la gestion des RH (comme la dotation, la classification, les langues officielles et le maintien en poste) dans leurs plans d'activités. Cette intégration aidera à faciliter la transition vers la nouvelle LEFP. Toutefois, il reste certains défis à relever.

Nous avons encore des préoccupations au sujet de la capacité d'agir des gestionnaires, plus précisément en ce qui concerne leur manque de sensibilisation à l'égard des problèmes de dotation.

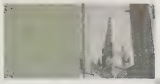
Manque de sensibilisation des gestionnaires à l'égard des problèmes de dotation : Nous avons encore des préoccupations au sujet de la capacité d'agir des gestionnaires, plus précisément en ce qui concerne leur manque de sensibilisation à l'égard des problèmes de dotation. Par exemple, comme le *Sondage de la CFP sur les nominations* réalisé au printemps 2003 l'a montré, les gestionnaires et les membres du personnel embauchés récemment considèrent que la compétence est très importante dans certains processus de dotation en particulier. Toutefois, des gestionnaires ont indiqué que l'un des principaux facteurs qui contribuent à la lenteur des processus était le manque de temps dont disposent les membres du jury, ajouté à leur manque de connaissance du processus de dotation.

Comment les gestionnaires obtiennent de l'information sur les RH

Le *Sondage de la CFP sur les nominations* du printemps 2003 a révélé que les gestionnaires amélioraient leurs connaissances en dotation surtout en suivant des cours ministériels (61 p. 100). On a posé des questions aux gestionnaires sur leur utilisation des ressources de la CFP et les conclusions montrent que divers outils ont été utilisés :

- 66 p. 100 avaient consulté le site Web de la CFP;
- 51 p. 100 avaient utilisé le service de soutien à la dotation de la CFP;
- 15 p. 100 avaient suivi des cours de la CFP sur les valeurs de dotation.

Nous croyons qu'il faudra multiplier les efforts dans ce domaine, en mettant l'accent sur le renforcement de la capacité d'agir dans l'avenir.



Les retards en matière de dotation, tant de l'extérieur de la fonction publique qu'à l'interne, sont influencés par plusieurs facteurs. La connaissance, l'expertise et la disponibilité des intervenants et des intervenantes (par exemple, les gestionnaires ou les conseillers et conseillères en RH) influencent grandement la rapidité de la dotation. Les tests de langues, l'attribution de la cote de sécurité et les appels officiels occasionnent aussi des retards, mais dans une moindre mesure.

Temps de dotation moyen

Au cours du dernier exercice, la rapidité avec laquelle s'est déroulée la dotation, tant de l'extérieur de la fonction publique qu'à l'interne, est demeurée plutôt stable. En moyenne, il a fallu 11 semaines pour doter un poste de direction et 21 semaines pour un poste de durée indéterminée autre que celui de cadre de direction, et :

- 23,5 semaines dans le cas d'un concours;
- 17 semaines dans le cas d'un processus sans concours.

En vertu de la nouvelle LEFP les gestionnaires auront plus de pouvoirs, ce qui leur permettra de mieux contrôler la rapidité de la dotation.

2.8 ASPECTS CRUCIAUX DE LA DOTATION

Malgré des progrès constants, la fonction publique est encore confrontée à des difficultés majeures qui entravent la mise en œuvre d'un système de dotation qui concorde étroitement avec les valeurs de dotation et les principes de gestion dont il a été question dans le présent chapitre. Nous relevons principalement deux facteurs : d'une part, la capacité de gérer les ressources humaines et, d'autre part, la planification des ressources humaines.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003*, la nécessité d'offrir du perfectionnement à la collectivité des RH, essentielle à la gestion des RH, a été soulignée. Il ressort clairement de l'analyse du présent exercice que, malgré les efforts des ministères et des organismes dans ce domaine, la faiblesse de la collectivité des RH constitue encore un risque pour le système. En outre, nous avons décelé le besoin d'améliorer la capacité des organisations de surveiller le rendement en dotation et d'en faire rapport, notamment la connaissance des gestionnaires à l'égard des questions de dotation.



2.7.2 INTÉGRATION DES ÉTUDIANTS ET DES ÉTUDIANTES

Le mécanisme d'intégration des étudiants et des étudiantes constitue un outil dont peuvent se servir les gestionnaires des ministères et des organismes régis par l'actuelle LEFP et les employeurs distincts ayant signé des ententes de réciprocité avec la CFP. Les gestionnaires peuvent ainsi embaucher des récents diplômés et diplômées, à condition qu'ils soient qualifiés, qu'ils aient déjà travaillé à la fonction publique et qu'ils aient été sélectionnés dans le cadre d'un programme comme le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant ou le Programme d'enseignement coopératif et d'internat.

Plusieurs organisations ont déclaré qu'elles songeaient sérieusement à utiliser l'intégration des étudiants et des étudiantes, qu'elles perçoivent comme un outil de dotation adapté et efficient. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, ce sont surtout les organisations de petite taille qui l'utilisent. Seulement quatre organisations de grande taille ont déclaré y avoir recours.

Il faut sensibiliser davantage les gestionnaires à l'intégration des étudiants et des étudiantes

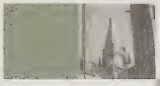
Selon une récente étude de la CFP :

- 35 p. 100 des gestionnaires interrogés ne savaient pas que l'intégration des étudiants et des étudiantes constitue une solution de dotation;
- 55 p. 100 des gestionnaires qui la connaissaient n'y avaient jamais eu recours.

2.7.3 RAPIDITÉ DE LA DOTATION

La CFP continue d'améliorer le système de recrutement externe. En vertu de l'actuelle LEFP, la responsabilité de certains processus, comme l'évaluation et la présélection, nous incombe et, par conséquent, nous pouvons les mesurer.

Nous nous efforçons de faire en sorte que les ministères et les organismes assument la responsabilité de gérer avec efficience la partie du processus de dotation qui leur revient. Les organisations doivent prendre des décisions en ce qui concerne la façon dont elles évaluent et sélectionnent leurs futurs employés et employées.



2.7.1 UTILISATION D'APPROCHES SOUPLES EN MATIÈRE DE DOTATION

Dans l'ensemble, les ministères et les organismes ont déclaré avoir intégré les principes de souplesse et d'efficience à la planification et aux processus de mise en œuvre à l'échelle organisationnelle. Cependant, il n'est pas clair que tous les gestionnaires le font aussi. Par exemple, de nombreux gestionnaires persistent à voir la longueur du processus de dotation comme une cause de retard majeur mettant en péril les résultats liés à la prestation des services. Une telle perception peut entraîner une plus grande dépendance à l'égard de la dotation temporaire, plus rapide, mais pour laquelle l'évaluation n'est pas aussi rigoureuse que dans le cas de la dotation visant des postes de durée indéterminée.

Organisations de moyenne taille et de grande taille : Elles utilisent diverses approches de dotation souples ainsi que des outils et de la technologie afin d'atteindre un équilibre entre les valeurs de dotation, la gestion et les principes régissant la prestation des services. Par exemple, 11 des 23 organisations qui ont présenté un rapport ont effectué de la dotation générique. Cinq autres ont utilisé des profils de compétences génériques et ont parfois organisé des concours à grande échelle. Ces mesures permettent souvent d'embaucher efficacement un grand nombre de personnes par processus.

Les organisations de moyenne taille et de grande taille ne cessent d'inciter les gestionnaires à investir dans la planification des RH, laquelle permet d'élaborer des stratégies de dotation et de gérer la dotation temporaire avec plus de rigueur. Parmi les autres approches de dotation fondées sur les valeurs, abordables et efficientes, mentionnons :

- des stratégies de recrutement ciblées;
- les répertoires de préqualification qui utilisent des concours génériques;
- des programmes de perfectionnement;
- un plus grand recours au modèle de gestion fondée sur les compétences afin d'intégrer la dotation, l'apprentissage, la planification des RH et la gestion du rendement.

Organisations de petite taille : En raison de leur budget relativement modeste, elles ont tendance à recourir à des stratégies de dotation ciblées et économiques telles que les programmes d'emploi pour étudiants et étudiantes. En tout, quatre organisations de petite taille ont déclaré utiliser des profils de compétences génériques, mais aucune n'a eu recours aux processus de dotation génériques.



« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA SOUPLESSE ET DE L'EFFICIENCE

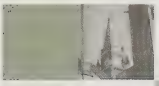
La CFP n'est pas persuadée que les gestionnaires font usage de tous les assouplissements relatifs à la dotation et de toutes les améliorations en matière d'efficience dont ils disposent actuellement.

TENDANCES POSITIVES

- **Intégration croissante des principes à l'échelle organisationnelle :** Un nombre croissant de ministères intègrent les principes de souplesse et d'efficience à leurs processus de planification et de mise en œuvre.
- **Bâtir des stratégies des RH :** Les organisations de grande taille incitent leurs gestionnaires à consacrer des moyens à la planification des RH et à élaborer de meilleures stratégies de dotation.

PRÉOCCUPATIONS

- **Manque de compréhension de la part des gestionnaires :** En général, les gestionnaires n'intègrent pas les principes de souplesse et d'efficience dans leurs stratégies des RH. Bien que l'intégration de ces principes soit plus répandue pour ce qui est de la planification à l'échelle des organisations, les gestionnaires ne les mettent pas tous en pratique de façon uniforme. Cela entraîne une trop grande dépendance à l'égard de la dotation temporaire.
- **Utilisation insuffisante des mesures d'intégration des étudiants et des étudiantes :** De nombreux gestionnaires dans les ministères de grande taille ne sont pas au courant de la souplesse qu'ils ont de pouvoir embaucher, à titre permanent, des personnes qui ont récemment obtenu leur diplôme et qui ont travaillé à la fonction publique pendant qu'elles étaient encore aux études.



2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCE : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES

SOUPLESSE : *Les méthodes de ressourcement sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.*

EFFICIENCE : *Les méthodes de ressourcement utilisées permettent de rentabiliser les dépenses; leur exécution est simple, rapide et efficace.*

Attentes en matière de rendement

- L'utilisation des concours à grande échelle, au besoin, constitue une pratique efficace et efficiente. Bien que les concours contribuent à allonger le processus de dotation, ils permettent d'embaucher un plus grand nombre de personnes par processus.
- La délégation, aux ministères et aux organismes, du pouvoir de faire des nominations à partir de répertoires de préqualification contribue sensiblement aussi à l'efficience du système de dotation.

Risque pour l'efficience

- L'efficience est mise en danger lorsque les gestionnaires et les spécialistes des RH n'obtiennent pas de formation sur les valeurs de dotation ainsi que sur les nouveaux assouplissements et ceux qui existent déjà en ce qui touche les approches en matière de dotation.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP s'est déclarée satisfaite de l'application générale des principes de souplesse et d'efficience dans le système de dotation actuel.

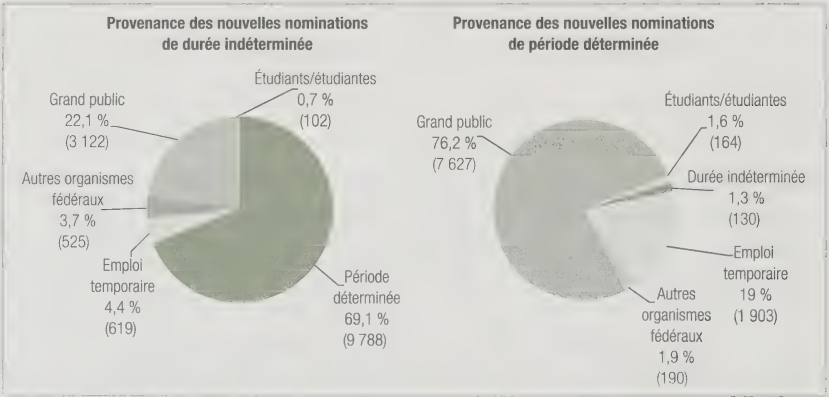
- **Souplesse** : Nous avons conclu que pour en arriver à une utilisation des approches de dotation souples, il fallait investir dans la collectivité des RH afin d'en augmenter la capacité d'agir. Cela comprend le fait de répondre au besoin de formation des gestionnaires et de les sensibiliser davantage à l'égard des valeurs et des processus de dotation. Nous avons également mentionné que le Programme de recrutement postsecondaire était moins utilisé. Il s'agit pourtant d'un bel exemple de programme à l'échelle de la fonction publique qui produit des résultats rapides.
- **Efficience :** Nous avons remarqué que le temps de dotation était demeuré constant même si les ministères avaient davantage utilisé les concours à grande échelle.



Dotation à court terme : Les problèmes en matière de justice et de transparence surviennent fréquemment lorsque les organisations prennent l'habitude de s'en remettre à du personnel nommé pour une période déterminée, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Ce type d'embauche constitue souvent une solution moins coûteuse et plus rapide de recruter que les processus de recrutement visant des emplois de durée indéterminée. Or, il apparaît que les personnes ainsi embauchées arrivent souvent à obtenir un emploi permanent. Il s'agit d'un risque que nous avons déjà signalé dans notre avant-dernier rapport annuel.

Les problèmes en matière de justice et de transparence surviennent fréquemment lorsque les organisations prennent l'habitude de s'en remettre à du personnel nommé pour une période déterminée.

Activités d'embauche selon la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure 2003-2004*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

PRATIQUE EXEMPLAIRE

L'Agence canadienne d'évaluation environnementale gère les ressources humaines (RH) de façon stratégique et intégrée, au moyen d'approches et de politiques dynamiques et originales. Par exemple, la gestion des RH fait partie de l'examen du rendement de chaque cadre de direction. En outre, l'Agence a élaboré des principes de dotation, soit des lignes directrices pratiques et faciles à suivre concernant la résolution des conflits et la prévention contre le harcèlement en milieu de travail.

2.6.3 RISQUES POUR LA JUSTICE ET LA TRANSPARENCE

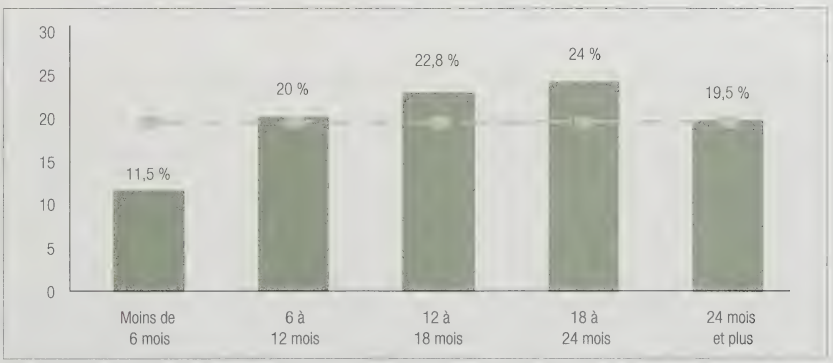
Nominations intérimaires : Elles peuvent constituer un risque pour la justice, car elles peuvent donner un avantage indu aux personnes choisies, surtout en l'absence d'un processus de sélection ou si la personne choisie occupe le poste pendant une période prolongée. Ce problème nous préoccupe toujours.

En 2003-2004 :

- le nombre total des nominations intérimaires a chuté de 10,9 p. 100, passant de 13 144 l'année dernière à 11 710 cette année;
- le pourcentage des nominations intérimaires par rapport à l'ensemble de l'embauche et des activités de dotation est cependant demeuré relativement stable, soit 12,7 p. 100 en 2003-2004 comparativement à 12,8 p. 100 l'année précédente.

Parmi les 9 855 nominations intérimaires qui se sont terminées en 2003-2004, 1 912 d'entre elles (19,4 p. 100) ont débouché sur la promotion du titulaire intérimaire au même poste. Si l'on observe la distribution des nominations intérimaires relativement à leur durée, il ressort que la probabilité d'une promotion est nettement plus faible si l'intérim dure moins de six mois, alors que les chances de promotion sont les plus élevées dans le cas des intérims qui durent entre un et deux ans.

Pourcentage des nominations intérimaires débouchant sur une promotion au même poste, selon la durée de l'intérim



Nota – En l'occurrence, les nominations intérimaires sont celles qui se sont terminées en 2003-2004. En moyenne, les promotions ont lieu après 19,4 mois.



2.6.2 ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DES FONCTIONNAIRES

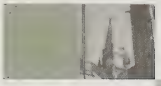
Suivi des sondages auprès des fonctionnaires : Deux sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, dont il a été question dans le dernier rapport annuel, confirmaient que le degré de satisfaction des fonctionnaires était plus élevé en 2002 qu'en 1999. Dans la foulée de ces sondages, la plupart des organisations se sont engagées à surveiller et à améliorer la façon dont elles gèrent les RH. Nombre d'entre elles ont créé des groupes de travail ou nommé un champion ou une championne afin d'élaborer des plans d'action. En général, ces plans ont été instaurés, et les fonctionnaires, tenus régulièrement au courant des progrès réalisés en ce qui touche les initiatives de RH qui avaient été planifiées. Parmi ces initiatives, mentionnons :

- donner aux membres du personnel un accès raisonnable aux possibilités de promotion et de perfectionnement;
- augmenter et améliorer les communications et la formation relatives à la dotation à l'intention des gestionnaires et des membres du personnel;
- revoir ou améliorer les programmes et processus d'apprentissage de l'organisation;
- amorcer ou augmenter la formation et la communication au chapitre de la prévention contre le harcèlement et la discrimination, et mettre en valeur la diversité en milieu de travail;
- promouvoir le bien-être des fonctionnaires et l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.

En outre, la plupart des organisations ont continué de surveiller la perception qu'ont les fonctionnaires des valeurs de justice et de transparence au moyen :

- de discussions ouvertes ou d'ateliers traitant des questions de dotation;
- de nouveaux comités portant sur les relations de travail;
- d'entrevues de début ou de fin d'emploi ou de sondages dans les ministères.

Organisations et agents et agentes de négociation : La perception qu'ont les fonctionnaires de la justice est grandement influencée par les relations que les organisations entretiennent avec les agents et les agentes de négociation. Au cours du dernier cycle de rapports, nous avons constaté qu'un plus grand nombre d'organisations ont consulté les agents et les agentes de négociation pour garantir la fiabilité du contenu de leur rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation. La plupart des organisations de taille moyenne et de grande taille (10 des 14 organisations ayant remis un rapport complet) ont précisé avoir consulté les agents et les agentes de négociation. Tel n'est pas le cas pour la plupart des organisations de petite taille, faute de représentation sur place.



Les organisations qui ont présenté un rapport cette année, et auxquelles des pouvoirs de dotation ont été délégués, ont signalé ce qui suit :

- la formation obligatoire en la matière et le renforcement des valeurs de dotation en tant qu'éléments du processus de dotation deviennent la norme;
- les systèmes de gestion se sont améliorés et de nombreux gestionnaires peuvent maintenant consulter de leur bureau les politiques, processus et outils d'évaluation;
- un nombre grandissant d'administrateurs généraux et d'administratrices générales ont incorporé des indicateurs de responsabilisation aux ententes de rendement signées avec les cadres supérieurs.

Pratiques de communication transparentes : Les organisations mentionnent également qu'il est devenu pratique courante d'afficher, dans leur intranet respectif, des renseignements concernant la dotation – comme les documents et politiques de formation, les vérifications, l'ombudsman, les rapports de responsabilisation et les stratégies de transition. Cette façon de faire permet à tous les fonctionnaires d'accéder facilement à de l'information et réduit les perceptions négatives, lesquelles prédominent souvent en période de changement.

Cependant, selon un sondage sur les nominations que la CFP a mené en 2003 auprès d'un échantillon représentatif :

- 65 p. 100 des gestionnaires interrogés connaissaient bien les valeurs de dotation dans leur ensemble;
- seulement 27 p. 100 des gestionnaires et des personnes nommées à un poste ont déclaré que les stratégies de dotation et de ressourcement sont communiquées à tous les membres du personnel dans une grande mesure.

Ces résultats démontrent qu'il faut en faire plus pour améliorer la transparence des décisions en matière de dotation.



« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA JUSTICE ET DE LA TRANSPARENCE

En général, des progrès ont été réalisés pour renforcer les pratiques de gestion qui appuient ces valeurs, mais il faut continuer à faire des efforts.

TENDANCES POSITIVES

- **Plus de formation à l'intention des gestionnaires :** Les organisations offrent de plus en plus de formation concernant les valeurs de dotation, notamment la justice et la transparence, aux gestionnaires et aux spécialistes des RH.
- **Amélioration de la communication :** Les organisations ont amélioré des mécanismes particulièrement au moyen de l'intranet et de programmes en milieu de travail, pour s'assurer que les membres du personnel ont accès à plus de renseignements sur la dotation et pour évaluer leur satisfaction à l'égard de la justice et de la transparence.

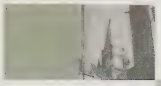
PRÉOCCUPATIONS

- **Embauche sans concours :** Des pratiques de dotation comme les nominations intérimaires et l'embauche à court terme continuent de présenter un risque pour la justice et la transparence.
- **Initiatives de formation :** Il faut que la collectivité des RH et les gestionnaires continuent d'en bénéficier afin d'augmenter leur capacité d'agir.

2.6.1 UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES GESTIONNAIRES

La justice et la transparence sont des valeurs liées aux processus qui influencent directement la perception que les fonctionnaires ont du système de dotation. Le respect de ces valeurs dépend plus de la compréhension qu'en ont les personnes qui prennent les décisions, et de la conduite qu'elles adoptent à leur égard, que des systèmes.

Dans le rapport annuel de l'an dernier, nous avons mentionné que les gestionnaires et les spécialistes des RH avaient besoin de formation pour améliorer leur connaissance des valeurs de dotation et pour faire un usage exhaustif des approches et des solutions de dotation souples, qu'elles soient nouvelles ou non.



Les ministères et les organismes renforcent la justice et la transparence lorsqu'ils évaluent régulièrement la perception des fonctionnaires au moyen de sondages et d'autres mécanismes de mesure, et lorsqu'ils mettent en œuvre les améliorations nécessaires.

Risques pour la justice et la transparence

Les ministères et les organismes mettent la justice et la transparence en danger lorsque :

- les gestionnaires contournent les concours, évitent les concours publics, sélectionnent des personnes qui leur ont été nommément référées ou ne conservent pas les documents de dotation essentiels;
- les membres du personnel n'obtiennent pas de rétroaction postérieure à la sélection après avoir passé une entrevue d'emploi;
- il n'y pas d'ombudsman ou lorsque l'ombudsman n'a pas la responsabilité de résoudre les problèmes de dotation.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP a conclu que même si le système de dotation à la fonction publique était juste dans l'ensemble, il fallait en faire plus pour renforcer la transparence.

- **Justice :** De nombreux ministères et organismes ont instauré des pratiques qui ont permis d'améliorer la perception que les fonctionnaires ont de cette valeur. Cependant, les renseignements à cet égard pour l'ensemble des organisations demeuraient insuffisants.
- **Transparence :** De meilleures stratégies de communication ont rendu les mesures de dotation plus transparentes. Toutefois, les organisations devaient encore renforcer la communication avec les membres du personnel concernant l'utilisation de divers processus de dotation, comme l'embauche à court terme, les nominations sans concours et les nominations intérimaires.



- **Gestion facilitée du processus de sélection :** Le recrutement électronique permet de présenter rapidement un nombre gérable de candidatures de grande qualité aux gestionnaires d'embauche et aux spécialistes des RH. Il offre également un mécanisme de surveillance des activités de recrutement et un mécanisme pour en rendre compte.
- **Appui aux gestionnaires en vertu de la nouvelle LEFP :** Un système de recrutement électronique appuie les personnes qui contribuent à la modernisation des RH, en vertu de la nouvelle LEFP, à mesure qu'elles assument de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités.

Les résultats qui découlent de ces initiatives sont décrits plus en détail au chapitre 3.

2.6 LA JUSTICE ET LA TRANSPARENCE : VALEURS LIÉES AUX PROCESSUS

JUSTICE : *Des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique, et témoignent d'un traitement juste des fonctionnaires et des candidats et des candidates.*

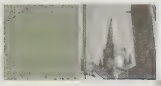
TRANSPARENCE : *Des pratiques transparentes favorisent la franchise dans les communications avec les fonctionnaires et les candidats et les candidates concernant les méthodes et les décisions de ressourcement.*

Attentes en matière de rendement

- Les organisations ont instauré des mesures de protection qui favorisent la communication ouverte concernant les stratégies, les politiques et les décisions en matière de dotation.
- Les organisations évaluent régulièrement la façon dont les fonctionnaires perçoivent ces valeurs. Elles réagissent aux résultats afin d'améliorer la satisfaction générale dans le milieu de travail.

Ces valeurs de dotation sont respectées lorsque :

- les activités de dotation font l'objet de mesures de contrôle et d'analyses;
- les stratégies de dotation sont communiquées aux gestionnaires et au personnel;
- les processus de dotation sont toujours assortis de périodes de préavis raisonnables.



- à la communication de renseignements en matière de gestion des RH au moyen d'un site intranet;
- à un programme d'orientation des carrières, à un programme de mentorat et à la rétroaction postérieure à la sélection.

2.5.2 ÉLARGISSEMENT DE LA ZONE DE SÉLECTION

Nous sommes déterminés à abandonner progressivement les zones de sélection géographiques au profit d'une zone nationale de sélection pour tous les postes d'agents et d'agentes[3] afin d'offrir aux Canadiens et aux Canadiennes un accès complet aux emplois à la fonction publique. À cette fin, nous avons amorcé plusieurs initiatives, lesquelles ont clairement laissé entrevoir la nécessité de disposer de solutions électroniques de haut niveau pour gérer le volume de candidatures que créera une zone nationale de sélection. Ces initiatives ainsi que l'utilisation de rayons dans la région de l'Atlantique sont traitées plus en détail au chapitre 3.

Les outils de présélection électroniques peuvent permettre de gérer d'importantes quantités de demandes d'emploi avec efficacité.

2.5.3 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE

Ces initiatives démontrent que les outils de présélection électroniques peuvent permettre de gérer d'importantes quantités de demandes d'emploi avec efficacité. En plus de permettre à tous les citoyens canadiens et à toutes les citoyennes canadiennes ainsi qu'à tous les résidents canadiens et à toutes les résidentes canadiennes d'accéder aux emplois de la fonction publique, le système de recrutement électronique offre les avantages suivants :

- **Accès élargi :** Tous les candidats et toutes les candidates intéressés, partout au Canada, peuvent consulter les avis d'emploi, postuler et obtenir des commentaires en direct.
- **Demandes d'emploi mieux ciblées :** Les candidates et les candidats peuvent mieux cibler leur recherche, car le système électronique impose de définir clairement les exigences relatives aux emplois.
- **Meilleure protection du principe du mérite :** Un système de recrutement électronique permet de présélectionner de façon objective les candidats et les candidates en fonction strictement de leurs qualités.

3. Le plan est axé sur les emplois d'agents et d'agentes pour deux raisons : a) ces emplois sont bien rémunérés; b) les titulaires sont susceptibles d'influencer l'élaboration des politiques ainsi que la conception et la prestation des programmes.



« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE L'ÉGALITÉ D'ACCÈS

Même si les organisations ont instauré des procédures pour assurer une égalité d'accès raisonnable aux possibilités d'emploi à la fonction publique, la CFP croit que la zone nationale de sélection ne permettra de la réaliser vraiment qu'au moyen d'un système de recrutement électronique de grande qualité.

TENDANCE POSITIVE

- **Les projets pilotes démontrent la valeur du recrutement électronique** : L'évaluation des projets pilotes de la CFP relatifs à la zone nationale de sélection démontre que le recrutement électronique facilitera un accès encore plus grand aux emplois à la fonction publique, permettra de mieux protéger le principe du mérite et simplifiera la gestion du processus de sélection.

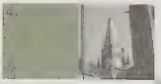
PRÉOCCUPATION

- **Lenteur de l'approbation des projets :** L'élaboration et la mise en œuvre d'un système répondant aux besoins des candidats et des candidates, des gestionnaires et des spécialistes des RH avancent lentement. Nous nous efforçons de satisfaire aux exigences du Conseil du Trésor à cet égard.

2.5.1 ACCÈS DES FONCTIONNAIRES AUX PROMOTIONS

Les 14 organisations de taille moyenne et de grande taille qui ont remis un rapport offrent toutes à leur personnel un accès raisonnable aux possibilités de promotion et de perfectionnement, le plus souvent grâce :

- à une vaste zone de sélection afin d'optimiser la promotion et la mobilité;
- à des possibilités de perfectionnement, sous forme d'affectations intérimaires, de détachements et de divers programmes offerts à l'interne ou par l'entremise de la CFP (p. ex. le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de stagiaires en gestion et le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant);
- à l'élaboration d'un cadre politique concernant la promotion et le perfectionnement des membres du personnel;



2.5 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS

ÉGALITÉ D'ACCÈS : *Des pratiques équitables favorisent l'égalité d'accès aux possibilités d'emploi à l'interne et à l'externe; elles sont sans obstacles systémiques et englobent tous les groupes.*

Attentes en matière de rendement

L'égalité d'accès est respectée lorsque :

- les zones de sélection sont utilisées de façon juste, équitable et transparente;
- l'information sur les RH et les valeurs est accessible;
- des possibilités de perfectionnement sont offertes;
- des programmes de formation linguistique sont offerts.

Risque pour l'égalité d'accès

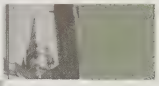
Lorsqu'on fait un mauvais usage d'une nomination pour une période déterminée ou intérimaire, il y a un risque potentiel de donner un avantage indu à la personne employée temporairement, au détriment d'autres personnes qui sont tout aussi qualifiées qu'elle pour occuper le poste.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP a constaté que même si l'égalité d'accès s'était grandement améliorée par rapport à l'exercice précédent, il fallait continuer à faire des efforts afin de la réaliser.

- **Recrutement interne :** Les résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002* ont révélé que les zones de sélection restreintes constituaient les obstacles à la carrière les plus fréquemment cités.
- **Recrutement externe :** Nous sommes persuadés que tant qu'il ne sera pas possible de gérer le volume de candidatures électroniquement, particulièrement au moyen du recrutement électronique, les ministères et les organismes ne pourront pas recourir à la zone nationale de sélection.

Définition de « zone nationale de sélection »

Une « zone nationale de sélection » (ZNS) signifie que toutes les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens et les citoyennes canadiennes résidant à l'étranger ont la possibilité de postuler des emplois à la fonction publique.



Programmes de perfectionnement en gestion (EX) : Faire place au changement a défini le même objectif-repère pour ce qui est de la participation aux programmes de perfectionnement en gestion. Même si nous avons obtenu un succès considérable en attirant des candidats et des candidates des minorités visibles à ces programmes en 2003-2004, la participation à la stratégie pangouvernementale de recrutement des cadres de direction à l'externe n'a pas, en général, augmenté dans le sens du Plan d'action Faire place au changement.

Dans l'ensemble, nous croyons qu'il faut multiplier les efforts pour réaliser la représentativité dans la fonction publique.

2.4.4 PERSONNES HANDICAPÉES

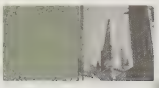
Dans notre précédent rapport annuel, nous avons signalé notre inquiétude en ce qui concerne le peu de nominations de personnes handicapées à la fonction publique. Ce point nous préoccupe toujours, car au cours du dernier exercice, le pourcentage de nominations est demeuré le même par rapport à l'an dernier, soit 3,2 p. 100 (380 nominations sur 11 798). Nous continuerons de surveiller cette situation et présenterons un rapport à cet égard au Parlement l'année prochaine.

2.4.5 ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI ET RECOURS

Nous sommes déterminés à réaliser des processus de dotation justes et transparents dans le cadre des programmes d'EE. Les nominations issues de ces programmes sont actuellement exclues du processus d'appel, mais nous travaillons de concert avec les organisations afin de promouvoir des pratiques de gestion transparentes dans le cadre de ces programmes, tout particulièrement dans le domaine de la communication et de la gestion des conflits.

Afin de s'assurer que l'accès et la justice pour les membres des groupes de l'EE faisaient l'objet d'une surveillance continuelle en 2003-2004, la Direction générale des recours a instauré un nouveau système de collecte des données de l'EE concernant les appelants et les appelantes et les plaignants et les plaignantes qui s'identifient comme tels lors des processus de recours. Ce système a été créé dans le but de cerner les problèmes systémiques et de les corriger.

Dans l'ensemble, nous croyons qu'il faut multiplier les efforts pour réaliser la représentativité dans la fonction publique.



Le Programme d'équité en emploi à l'intention du personnel de direction constitue l'outil principal dont les ministères disposent pour augmenter la représentation des groupes désignés au niveau EX. Ce programme permet aux ministères de faire en sorte que les processus de sélection ciblent un ou plusieurs groupes désignés. Au cours des trois derniers exercices, il a contribué à l'augmentation du nombre de nominations au niveau d'entrée du groupe de la direction. Cependant, une utilisation plus soutenue permettrait de réaliser de grands pas pour atteindre l'objectif-repère.

Comme la date butoir de 2005 approche rapidement, il faudra que les ministères adoptent une méthode plus serrée et mieux planifiée pour réaliser l'objectif-repère concernant les cadres de direction s'ils veulent obtenir de meilleurs résultats qu'au cours des quatre derniers exercices.

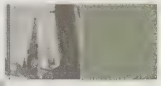
Participation accrue des membres des minorités visibles aux jurys de sélection

Nous avons activement recommandé aux ministères et aux organismes d'inclure et d'utiliser des fonctionnaires issus des minorités visibles parmi les membres des jurys de sélection. En conséquence, leur nombre a augmenté dans le répertoire, et les organisations ont davantage recouru à leur expertise. Par exemple :

- plus des deux tiers des 500 membres des jurys de sélection formés et inscrits au répertoire sont issus des minorités visibles;
- à Toronto, la moitié des 100 membres inscrits au répertoire des jurys de sélection de l'EE ont été appelés à faire partie d'un jury de sélection.

PRATIQUE EXEMPLAIRE

« Regard objectif » est un répertoire électronique interactif de membres des groupes de l'EE de toute la fonction publique qui ont suivi une formation en vue de participer aux jurys de sélection. Il a été élaboré par les responsables du Répertoire des membres de jurys de sélection. Ce répertoire propose aux gestionnaires des méthodes visant à promouvoir la sélection impartiale et contribue à bâtir un effectif inclusif. « Regard objectif » est accessible à l'adresse www.isbm-rmjs.gc.ca



Dans l'ensemble cependant, la mise en œuvre réussie de l'IIEE constitue un exemple de la façon dont la CFP est parvenue à concevoir et à instaurer des stratégies visant à supprimer les obstacles ainsi que des mesures positives conformes à la LEE.

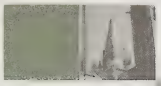
2.4.3 MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES : LE PLAN D'ACTION FAIRE PLACE AU CHANGEMENT

Le Plan d'action Faire place au changement a été établi en juin 2000, puis adopté par le gouvernement du Canada. Il définit des objectifs-repères visant à remédier à la sous-représentation des membres des minorités visibles. Il préconise de partager les expériences, de changer la culture organisationnelle de la fonction publique et de rendre compte des résultats.

Recrutement externe : Le Plan d'action Faire place au changement impose un objectif-repère selon lequel une nomination sur cinq nominations de durée indéterminée ou pour une période déterminée supérieure à trois mois doit viser un membre des groupes de minorités visibles. Ainsi, la CFP a contribué au recrutement de plus de 3 000 membres des minorités visibles au cours des deux derniers exercices. L'objectif-repère de « un sur cinq » n'a toutefois pas été atteint. Comme l'illustre le tableau ci-dessus, en 2003-2004, 10,5 p. 100 des nominations de durée indéterminée et pour une période déterminée supérieure à trois mois concernaient des membres des minorités visibles.

Entrée dans le groupe de la direction (EX) : Le Plan d'action Faire place au changement établit un objectif-repère visant à ce que la représentation des membres des minorités visibles au niveau d'entrée du groupe de la direction atteigne une proportion de un sur cinq (20 p. 100) d'ici 2005. Les progrès en ce sens sont très lents. En effet, le pourcentage des nominations varie entre 5,7 p. 100 et 7,3 p. 100 annuellement.

Nominations au groupe de la direction		
Exercice	**Nombre de nominations**	**% du total**
2000-2001	24	6,3 %
2001-2002	28	5,7 %
2002-2003	32	6,8 %
2003-2004	29	7,3 %



Les résultats à court terme démontrent qu'il est possible de planifier et d'harmoniser les activités liées à l'EE et de les intégrer au fonctionnement de l'organisation. Parmi les résultats de l'intégration de l'EE à la dotation et au recrutement qu'il faudra observer à long terme, mentionnons :

- une fonction publique plus représentative dans laquelle nul ne se voit refuser d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence, comme le précise la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE);
- la réalisation de progrès en vue de combler l'écart de représentation des membres des groupes désignés.

Au cours de la période de référence de deux ans, nous avons pu constater des résultats positifs dans deux domaines principaux du cadre de mesure du rendement de l'IIEE, soit un plus grand nombre de candidates et de candidats de l'EE qualifiés et une amélioration des pratiques des organisations en la matière.

Un plus grand nombre de candidates et de candidats qualifiés

Le financement de l'IIEE et de Faire place au changement a permis aux bureaux régionaux de la CFP d'entreprendre un certain nombre d'activités pour appuyer l'augmentation du nombre de membres qualifiés des groupes désignés. Nous avons entre autres :

- suscité les candidatures et les présentations de membres des groupes désignés;
- élaboré et tenu à jour des répertoires de candidats et de candidates de grande qualité ayant fait l'objet d'une évaluation partielle;
- offert du soutien aux organisations.

Depuis le début de l'IIEE, grâce aux initiatives de liaison externe et à d'autres activités, le nombre, le calibre et la représentation des candidates et des candidats des groupes désignés à des emplois dans la fonction publique ont régulièrement augmenté.

En outre, le financement accordé à l'EE a permis aux régions de lancer leurs propres activités à cet égard, lesquelles ont servi de compléments à leurs activités générales de recrutement. Notre évaluation de l'IIEE a révélé un accroissement du nombre d'activités de recrutement ciblées dans tout le Canada. Toutefois, nous avons constaté que les nominations de membres des groupes désignés varient pour accuser une augmentation dans certains domaines, une baisse dans d'autres domaines ou encore aucun changement appréciable.

Le fait que cette tendance ne soit pas la même pour tous les groupes désignés dans toutes les régions nous rappelle que l'inclusion des membres des groupes désignés n'est, dans bien des cas, ni autosuffisante ni autogénératrice.



Nécessité d'harmoniser les plans de l'EE avec le plan des RH et le plan d'activités : La plupart des organisations qui ont produit un rapport ont élaboré et mis en œuvre un plan d'EE, mais seulement un petit nombre d'entre elles l'ont harmonisé avec leur plan des RH et leur plan d'activités.

Amélioration des pratiques des ministères et des organismes : Au fil des ans, la CFP a acquis une connaissance et une expérience inestimables en matière d'EE, qu'elle a transmises aux ministères et aux organismes de différentes façons, par exemple :

- en faisant connaître les pratiques exemplaires liées à l'EE et les leçons qu'ils ont tirées;
- en élaborant et en reconstruisant des sites Web afin d'y inclure des outils pour appuyer l'EE;
- en élaborant des partenariats avec les régions;
- en offrant des séminaires de formation.

Les intervenants et les intervenantes en matière d'EE, les conseillers et les conseillères en emploi, les agents et les agentes de ressourcement ainsi que les spécialistes des RH ne se sont pas contentés de mettre leurs connaissances et leur expérience en pratique; ils les ont aussi communiquées au grand public, dont les membres font partie du bassin de candidats et de candidates.

Malgré les progrès réalisés pour améliorer la perception des gestionnaires et des membres du personnel en ce qui a trait à l'importance de la représentativité, nous constatons qu'il reste des défis à surmonter. Par exemple, un récent *Sondage de la CFP sur les nominations* a révélé qu'un ou qu'une gestionnaire sur cinq ne connaissait pas la politique commune de la CFP et du Secrétariat du Conseil du Trésor intitulée Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale. Autrement dit, de nombreux gestionnaires de la fonction publique ne sont pas au courant des politiques fondamentales concernant l'EE.

2.4.2 INITIATIVE D'INTÉGRATION DE L'ÉQUITÉ EN EMPLOI

En avril 2002, la CFP a obtenu du financement temporaire pour deux ans en vue de l'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (IIEE) afin de pouvoir : a) intégrer davantage l'EE à ses pratiques de dotation et de recrutement et b) aider les ministères et les organismes à réaliser la représentativité. Le recrutement constitue l'objectif principal de l'IIEE; il s'agit en particulier d'aider les organisations à devenir plus représentatives de la population qu'elles servent et à les sensibiliser au principe du mérite, à la diversité et à l'EE dans la fonction publique.



Activités de dotation selon le type et le groupe désigné de l'équité en emploi 2003-2004*

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations *externes*		Activités de dotation *internes*							
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs		Nominations intérimaires (a)		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Femmes	6 789	57,5	10 403	59,7	14 066	60,6	7 067	60,5	38 325	59,8
Membres de minorités visibles	1 234	10,5	1 421	8,2	2 097	9,0	904	7,7	5 656	8,8
Personnes handicapées	380	3,2	848	4,9	1 184	5,1	597	5,1	3 009	4,7
Autochtones	555	4,7	743	4,3	1 197	5,2	450	3,9	2 945	4,6
Total (b)	**11 798**	**100,0**	**17 427**	**100,0**	**23 202**	**100,0**	**11 682**	**100,0**	**64 109**	**100,0**

(a) Exclut les nominations intérimaires de quatre mois ou moins.

(b) Les chiffres touchant les groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation pour une période déterminée de moins de trois mois, les nominations externes et les activités de dotation internes pour ce qui est des employeurs distincts, car le Secrétariat du Conseil du Trésor ne collecte pas de renseignements sur la déclaration volontaire de ces groupes. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne concordent pas avec ceux des autres tableaux.

* Dans le passé, ce tableau comprenait les chiffres adéquatement pondérés relatifs à la disponibilité à l'interne et à l'externe pour chaque groupe de chaque colonne. Comme la méthodologie a changé à la suite du recensement de 2001, ces estimations ne sont plus disponibles. Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.

2.4.1 LES MINISTÈRES ET LES ORGANISMES COMBLENT L'ÉCART

Initiatives des ministères et des organismes : Les organisations ont amorcé de nombreuses initiatives en 2002-2003 afin de combler l'écart de représentation. Remarquons tout particulièrement l'inclusion des objectifs de l'EE aux ententes de responsabilisation des cadres de direction. Parmi les autres mesures d'envergure, notons :

- l'élaboration ou la mise en œuvre d'un plan d'EE exhaustif;
- l'utilisation par les ministères du programme d'EE de la CFP;
- la création et l'utilisation d'un répertoire interministériel de membres de jurys de sélection issus des minorités visibles, ciblant certains groupes désignés pendant les campagnes de recrutement comme celle du PFETE ou du Recrutement postsecondaire.

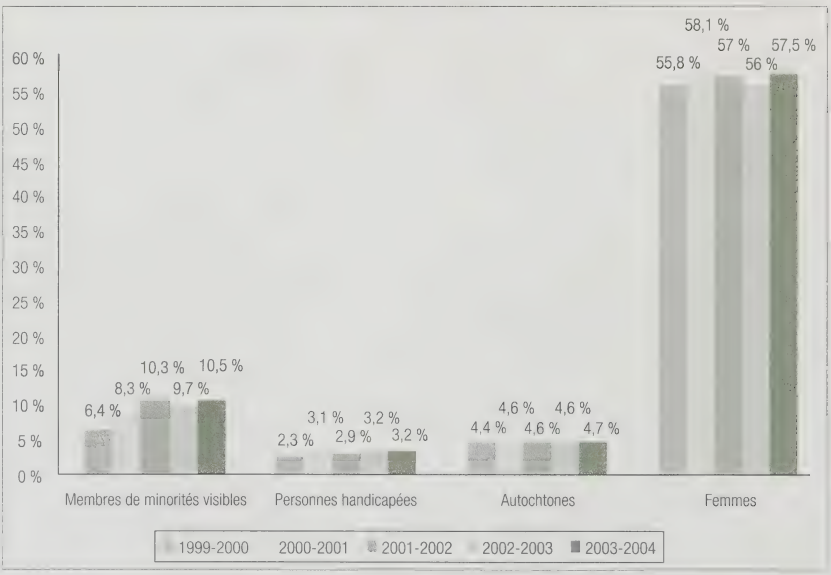


PRÉOCCUPATIONS

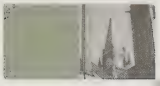
- **Manque de concordance entre les plans en matière d'EE et la planification organisationnelle :** Dans de nombreux ministères et organismes, les plans en matière d'EE ne concordent pas avec les plans d'activités et les plans des RH, entraînant ainsi un manque de cohérence des politiques et des procédures.
- **Nomination de personnes handicapées :** Le pourcentage de telles nominations a baissé dans la fonction publique.
- **Membres des minorités visibles – Plan d'action Faire place au changement :** Les progrès en vue de réaliser l'objectif-repère du plan d'action sont lents.
- **Manque de cohérence des nominations dans les régions :** L'évolution du nombre de nominations dans le cadre de l'EE varie selon les groupes désignés et les régions.

Le graphique ci-dessous illustre la tendance sur cinq ans en ce qui a trait aux nominations à la fonction publique.

Nominations *externes* selon l'année financière et le groupe désigné de l'équipe en emploi*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.



Toutefois, le fait que le recrutement des personnes handicapées se situe en deçà de leur disponibilité sur le marché du travail continue de nous préoccuper. En outre, même si le pourcentage global des membres des groupes de minorités visibles nommés à la fonction publique a dépassé leur disponibilité sur le marché du travail en 2002-2003, leur faible taux de représentation au sein du groupe de la direction constitue également un sujet d'inquiétude. Nous avons donc conclu que pour atteindre d'ici 2005 les objectifs énoncés dans Faire place au changement pour ce qui est de la représentation des membres des minorités visibles dans la fonction publique, il faudra que les organisations entreprennent des actions plus concertées, surtout en ce qui touche les postes de direction. (Voir aussi Membres des minorités visibles : le Plan d'action Faire place au changement, à la page 32.)

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA REPRÉSENTATIVITÉ

La CFP a constaté des progrès, mais qu'il reste aussi de nombreux défis à relever pour créer une fonction publique qui soit vraiment représentative.

TENDANCES POSITIVES

- **Les ministères et les organismes continuent de combler l'écart de représentation** : Ils amorcent de nombreuses initiatives visant à s'assurer que la fonction publique est plus représentative.
- **L'Initiative d'intégration de l'équité en emploi (IIEE) de la CFP a permis d'augmenter le nombre de nominations de l'EE à l'échelle régionale** : Cette initiative a permis d'élargir les répertoires de candidats et de candidates de l'EE et d'améliorer les pratiques organisationnelles.
- **Le Plan d'action Faire place au changement a permis d'augmenter la représentation des membres des minorités visibles** : Ce plan a permis d'établir des objectifs-repères en matière de recrutement et de nominations internes, cela a permis de procéder à plus de nominations de membres des minorités visibles à la suite de recherches tant à l'interne qu'à l'externe.

Suite à la page suivante



- Les organisations dont l'effectif compte moins de 100 membres s'efforcent d'être représentatives de la société canadienne.
- Les organisations ont intégré leur plan d'action sur l'équité en matière d'emploi (EE) à leur stratégie de dotation.

Afin de satisfaire à ces attentes, les ministères et les organismes doivent d'abord recueillir les données relatives à la déclaration volontaire, puis mener une analyse de l'effectif. S'il s'avère nécessaire d'accroître la représentativité, il est possible d'utiliser des initiatives ciblées comme des programmes particuliers de recrutement et de perfectionnement destinés aux groupes visés par l'EE.

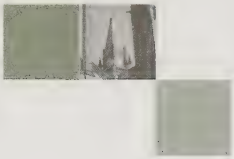
Risques pour la représentativité

L'EE ne sera pas intégrée aux stratégies de dotation des ministères et des organismes si ces derniers :

- ne fixent pas de cibles pour les groupes désignés lorsqu'ils ne sont pas représentés de façon appropriée;
- n'offrent pas de formation en matière de diversité aux membres des jurys de sélection;
- ne tiennent pas compte des résultats de l'Examen des systèmes d'emploi;
- ne se conforment pas aux recommandations faisant suite aux vérifications de la dotation effectuées par la Commission des droits de la personne.

Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP a précisé que la fonction publique devient de plus en plus représentative du marché du travail canadien.

- **Programmes de recrutement ciblés :** Ces programmes, communs aux ministères et aux organismes, constituent toujours un moyen plus efficace d'atteindre les buts liés à la représentation que les processus de dotation individuels.
- **Intégration stratégique de l'EE :** L'intégration de l'EE aux stratégies de recrutement et aux concours plus larges s'impose toujours comme la norme dans certaines organisations.



est des personnes nommées sans concours. Compte tenu du fait qu'il s'agit en l'occurrence des candidates et des candidats reçus, leur niveau de confiance concernant l'absence de favoritisme bureaucratique est faible.

PRATIQUES EXEMPLAIRES

- L'Office national de l'énergie fait signer aux membres des jurys de sélection, au début d'un processus de sélection, des lignes directrices décrivant leurs compétences et responsabilités (honnêteté, confidentialité, impartialité, maîtrise de la langue seconde).
- Le greffe de la Cour canadienne de l'impôt a incorporé à sa politique de dotation un énoncé interdisant au gestionnaire ou à la gestionnaire d'embaucher des membres de sa famille. La définition de famille englobe les liens par alliance et les membres de la famille qui habitent un même domicile.
- Plusieurs organisations ont instauré un programme ou un cadre d'éthique. Remarquons tout particulièrement les initiatives de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et de la Défense nationale, désignées pratiques exemplaires par le Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, au Secrétariat du Conseil du Trésor, et par le Bureau du vérificateur général dans le rapport de novembre 2003.

2.4 LA REPRÉSENTATIVITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

REPRÉSENTATIVITÉ : *La composition de la fonction publique correspond à celle du marché du travail.*

Attentes en matière de rendement

- Les organisations qui comptent plus de 100 fonctionnaires mènent des activités de dotation visant à garantir que leur effectif est représentatif de la population active canadienne pour chacun des quatre groupes désignés suivants :
  - les personnes handicapées,
  - les Autochtones,
  - les femmes,
  - les membres des minorités visibles.

Suite à la page suivante



2.3.2 RENDEMENT DES MINISTÈRES

La plupart des ministères et des organismes qui ont produit un rapport cette année, surtout ceux de petite taille, satisfont aux attentes de rendement en matière d'impartialité. Selon les rapports, ce sont les cadres supérieurs, voire les administrateurs généraux et les administratrices générales, qui approuvent les processus de dotation jugés à risque élevé, afin d'éviter tout favoritisme politique ou bureaucratique dans de tels cas. En outre, dans l'optique d'accroître l'impartialité en dotation, certaines organisations de petite taille font prendre les décisions de dotation par les comités de la haute direction.

En ce qui touche les rappels annuels relatifs aux activités politiques en milieu de travail et aux conflits d'intérêts, les administrateurs généraux et les administratrices générales de 10 organisations de petite taille sur 14 et de huit organisations de grande taille sur 14, toutes ayant présenté un rapport, ont fait parvenir les documents à cet égard à leur personnel. De plus, toutes les organisations :

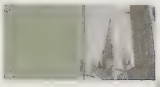
- ont utilisé la Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys pour tous les processus de sélection;
- ont accompagné les lettres d'offre du *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat*.

Toutefois, seulement six des 25 organisations concernées ont instauré une politique sur l'emploi de membres de la famille ou d'amis et d'amies, car le *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat* et le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, entré en vigueur en septembre 2003, ont souvent été jugés suffisants. Certains ministères et organismes (11 sur 25) utilisent un code de conduite interne.

Les renseignements concernant l'impartialité étaient facilement accessibles dans 18 organisations parmi celles ayant produit un rapport. Les ministères de plus grande taille, qui disposent de systèmes de gestion de l'information plus solides, ont mieux réussi à cet égard.

2.3.3 PERCEPTIONS DE LA PART DU PERSONNEL

Les perceptions des membres du personnel relativement à l'existence de favoritisme bureaucratique ne sont pas positives. Dans un récent *Sondage de la CFP sur les nominations*, on a demandé aux membres du personnel s'ils croyaient que le processus de dotation dans leur organisation était, en règle générale, exempt de favoritisme bureaucratique. Moins de la moitié d'entre eux se sont déclarés en accord : seulement 40 p. 100 des personnes nommées à la suite d'un concours croyaient que tel était le cas; ce pourcentage tombe à 31 p. 100 pour ce qui



Dans le *Rapport annuel 2002-2003*, la CFP s'est engagée à examiner cette question et, à l'automne 2003, elle a lancé une étude. Au cours de la première phase de l'étude, à la suite d'interviews et d'un examen de la documentation à l'interne, nous avons élaboré une définition préliminaire du favoritisme bureaucratique. Afin d'obtenir d'autres points de vue sur la question, la présidente de la CFP a tenu une réunion avec un groupe de personnes choisies ayant une formation et de l'expérience en administration publique, en gestion des ressources humaines et en éthique.

À l'automne 2004, la CFP validera cette définition et les comportements qui y sont associés dans toute la fonction publique. Elle examinera également les répercussions du favoritisme bureaucratique dans certains ministères et organismes. Nous présenterons les résultats de cette étude dans notre rapport annuel 2004-2005.

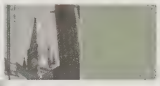
Le favoritisme bureaucratique n'est pas bien compris à la fonction publique. Ainsi, la possibilité qu'il puisse avoir des effets négatifs sur le système de dotation nous préoccupe toujours.

Définition pratique du favoritisme bureaucratique

Pour ce qui est du processus de dotation et de recrutement à la fonction publique, le favoritisme bureaucratique implique une mesure ou une attitude inappropriée de la part d'un ou d'une fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, ses pouvoirs ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement de faveur à : 1) une employée ou un employé actuel ou à 2) une candidate ou un candidat, en vue d'un emploi à la fonction publique, afin d'en tirer un gain personnel ou réciproque.

Cette définition comporte quatre éléments principaux :

1. la personne qui commet l'action (c.-à-d. le ou la fonctionnaire qui agit de façon inappropriée);
2. la mesure ou la conduite inappropriée (c.-à-d. un abus de pouvoir – motif de recours en vertu de la nouvelle LEFP – comme la manipulation ou le détournement inacceptable du processus de dotation en faisant fi des valeurs de dotation de la fonction publique);
3. les résultats qu'entraîne la mesure ou la conduite inappropriée (c.-à-d. accorder un avantage indu);
4. le motif sous-jacent (c.-à-d. le gain personnel ou réciproque).



Dans le *Rapport annuel 2002-2003*, la CFP a fait remarquer que même si de nombreux ministères et organismes avaient instauré des mesures de protection afin de garantir l'impartialité du système de dotation, le niveau de compréhension de ce qu'est le favoritisme bureaucratique n'était pas satisfaisant.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE L'IMPARTIALITÉ

La CFP persiste à croire que le favoritisme politique constitue un élément à risque peu élevé dans la fonction publique. Toutefois, le favoritisme bureaucratique est une question que la CFP examine toujours afin de déterminer le niveau de risque.

TENDANCE POSITIVE

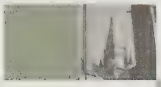
- **Bon rendement global :** La plupart des organisations répondent aux attentes principales de rendement en matière d'impartialité grâce à des mesures de contrôle de gestion visant à orienter les comportements.

PRÉOCCUPATIONS

- **Manque de clarté de ce qui caractérise le favoritisme bureaucratique ou l'apparence de favoritisme bureaucratique :** Lorsqu'ils prennent des mesures de dotation, les gestionnaires éprouvent de la difficulté à distinguer les comportements appropriés de ceux qui ne le sont pas.
- **Perceptions des fonctionnaires en ce qui a trait au favoritisme bureaucratique :** Un nombre important de personnes nommées ne croient pas que, dans l'ensemble, le processus de dotation est exempt de favoritisme bureaucratique.

2.3.1 FAVORITISME BUREAUCRATIQUE

Des études récentes de la CFP ont confirmé que le favoritisme bureaucratique n'est pas bien compris à la fonction publique. Ainsi, la possibilité qu'il puisse avoir des effets négatifs sur le système de dotation nous préoccupe toujours. En outre, le manque de clarté à cet égard se manifeste à un moment où les dispositions législatives relatives à la dotation changent.



2.3 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

IMPARTIALITÉ : *Les employées et employés sont nommés et promus objectivement, sans favoritisme politique ou bureaucratique.*

Attentes en matière de rendement

- Les organisations instaurent des mesures de protection de la dotation afin d'empêcher tout favoritisme politique ou bureaucratique.
- Les administrateurs généraux et les administratrices générales ont une telle confiance dans les mesures de protection de la dotation, qu'ils ou elles peuvent affirmer que l'impartialité, lorsqu'il s'agit du recrutement et de la dotation, fait partie de la culture organisationnelle.

Ces attentes sont comblées lorsque :

- les demandes de dotation comportant un risque élevé sont approuvées par des gestionnaires de niveau supérieur à celui des gestionnaires qui s'occupent des processus habituels;
- les administrateurs généraux et les administratrices générales font parvenir tous les ans à leur personnel un rappel concernant les conflits d'intérêts;
- la Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys est utilisée pour tous les processus de sélection.

Lorsque les administrateurs généraux et les administratrices générales signent la déclaration établissant que les fonctionnaires sont nommés et promus de façon impartiale, sans favoritisme politique ou bureaucratique, ils confirment que la valeur d'impartialité a été protégée dans leur organisation.

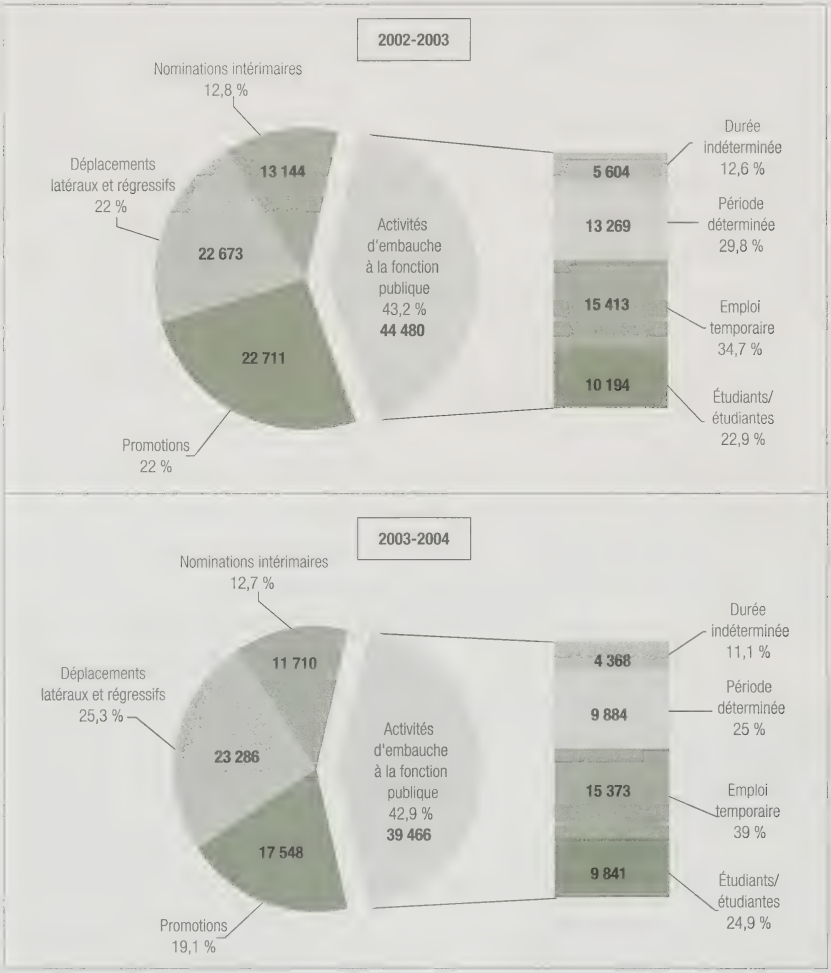
Risques pour l'impartialité

Cette valeur de dotation est en danger lorsque les organisations :

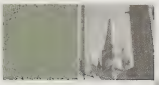
- n'ont pas de politique concernant l'emploi de membres de la famille ou d'amis et d'amies;
- ne disposent pas d'un code de conduite;
- ne permettent pas aux membres du personnel et aux gestionnaires d'accéder facilement aux renseignements en matière d'impartialité.



Tendances générales en matière d'embauche et de dotation*



* Voir l'annexe 1 « Renseignements statistiques et notes techniques » pour obtenir plus de détails.



2.2.2 LANGUES OFFICIELLES : RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'AGIR EN MATIÈRE DE BILINGUISME

En 2003-2004, nous avons continué d'offrir la plus grande partie de la formation linguistique professionnelle dans la fonction publique. Nous avons travaillé avec les ministères et les organismes pour améliorer les programmes de formation linguistique et leur accessibilité.

Le Décret d'exclusion sur les langues officielles (DELO) : Dans le précédent rapport annuel, nous avons pris l'engagement de procéder à un examen minutieux du DELO en 2003-2004. Le DELO a été établi, en vertu de la LEFP, dans le but de régir l'exclusion possible de certaines personnes des exigences linguistiques de certains postes, y compris les postes à nomination non impérative. Par suite de cet examen, l'actualisation du DELO est en cours. Elle vise à ce qu'il tienne mieux compte des objectifs de la politique de la CFP en matière de langues officielles et de l'intérêt renouvelé à cet égard dans la fonction publique.

2.2.3 PRÉOCCUPATIONS EN CE QUI TOUCHE L'EMBAUCHE À COURT TERME

Nous croyons toujours que l'embauche à court terme constitue un risque pour la valeur de compétence, car l'évaluation en vue de l'embauche à de tels postes est moins rigoureuse que celle qui s'applique aux processus visant des emplois de durée indéterminée. Cet élément revêt une importance particulière, car comme l'illustrent les graphiques ci-après, la proportion de l'embauche à court terme est élevée comparativement à l'embauche globale. L'augmentation de l'embauche de personnel temporaire constitue également un sujet de préoccupation. En effet, le nombre de personnes employées à titre temporaire dans la fonction publique dépasse actuellement le nombre de personnes employées à des postes pour une période déterminée. Ce point fait l'objet d'un examen plus détaillé au chapitre 3.

Nous croyons toujours que l'embauche à court terme constitue un risque pour la valeur de compétence, car l'évaluation en vue de l'embauche à de tels postes est moins rigoureuse que celle qui s'applique aux processus visant des emplois de durée indéterminée.



2.2.1 UTILISATION DES PROFILS DE COMPÉTENCES

Un profil de compétences décrit les connaissances, les aptitudes, les capacités et les comportements qui permettent à une personne occupant un poste donné de travailler avec efficacité et efficience.

Utilisation accrue des profils de compétences en 2003-2004 : De nombreuses organisations, soit 25 des 43 organisations qui ont produit un rapport en 2003-2004, se sont servies de profils fondés sur les compétences dans le contexte de la gestion des RH, contre 35 des 72 ministères et organismes qui ont produit un rapport en 2002-2003, ou plus précisément :

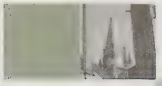
- 19 ministères parmi les 23 ministères de grande taille ayant utilisé des profils de compétences dans une certaine mesure;
- neuf organisations parmi les 20 organisations de plus petite taille ayant utilisé des profils de compétences ou des profils de compétences générales.

Les organisations se dirigent graduellement vers une utilisation des profils de compétences pour doter tous les postes afin d'améliorer les programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés au personnel et de créer un système de dotation plus efficace et plus efficient. En 2002-2003, 35 organisations ont déclaré se servir des profils de compétences contre 29 organisations sur 72 au cours de l'exercice précédent 2001-2002.

Utilisation et perception des profils de compétences : gestionnaires et personnes nommées

Le *Sondage de la CFP sur les nominations*, mené tous les six mois, a révélé que :

- parmi les 66 p. 100 des gestionnaires qui utilisent des profils de compétences, la majorité d'entre eux s'en servent pour élaborer des énoncés de qualités à des fins de concours;
- parmi les 64 p. 100 des personnes nommées qui ont déclaré être au courant de l'existence d'un profil de compétences associé à leur poste, 74 p. 100 ont reconnu que le profil était lié dans une grande mesure aux exigences de leur poste.



Dans le *Rapport annuel 2002-2003* : La CFP s'est montrée convaincue que, dans l'ensemble, les gestionnaires nommaient du personnel compétent provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique. Selon le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, la perception des fonctionnaires en ce qui a trait à la compétence des nouvelles recrues s'est améliorée en général. Toutefois, les points suivants nous préoccupent toujours :

- la lenteur avec laquelle les ministères et les organismes avancent pour faire le lien entre les stratégies de RH et leurs activités;
- la prédominance de la dotation temporaire au détriment de la compétence à long terme – situation qui survient en l'absence de plans des RH.

« BILAN DE SANTÉ » 2003-2004 DE LA COMPÉTENCE

Dans l'ensemble, la CFP est toujours convaincue que les gestionnaires nomment du personnel compétent provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de la fonction publique.

TENDANCES POSITIVES

- **Usage accru des profils de compétences :** Cet usage accru de la part des ministères et des organismes contribue à améliorer les programmes d'apprentissage et de perfectionnement destinés aux membres du personnel et à créer un système de dotation efficace et efficient.
- **Renforcement de la capacité d'agir en matière de bilinguisme :** À cet égard, il existe de nouvelles politiques sur les langues officielles dans la fonction publique, lesquelles intègrent la formation linguistique au perfectionnement professionnel.

PRÉOCCUPATIONS

- **Satisfaction de la clientèle :** Il faut rendre plus uniformes les moyens de mesurer la satisfaction de la clientèle de l'intérieur et de l'extérieur afin d'aider les ministères et les organismes à mesurer la compétence du personnel avec plus de précision et à fournir des renseignements utiles en vue des processus de sélection.
- **Embauche à court terme :** La persistance à embaucher du personnel à court terme a un effet néfaste sur cette valeur de dotation, car la compétence des personnes ainsi embauchées n'est pas évaluée avec la même rigueur que celle des personnes qui postulent des emplois de durée indéterminée.



2.2 LA COMPÉTENCE : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS

COMPÉTENCE : *Qualités qui garantissent que les fonctionnaires sont qualifiés pour exercer leurs fonctions à la fonction publique.*

Attentes à l'égard du rendement

- Les organisations ont nommé des personnes compétentes pour satisfaire aux besoins de la clientèle.
- Les stratégies et les décisions en matière de dotation concordent avec les principales priorités opérationnelles, et leur efficacité a été validée.

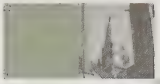
Lorsque ces attentes sont comblées :

- les stratégies et les décisions sont documentées et appuient les objectifs opérationnels;
- des plans annuels de gestion des RH existent et sont conçus pour appuyer les objectifs opérationnels;
- la mise au point et l'utilisation des outils d'évaluation donnent lieu à des nominations fondées sur le mérite;
- la satisfaction de la clientèle, tant à l'interne qu'à l'externe, est vérifiée.

Risques pour la compétence

La compétence est en danger lorsque :

- les énoncés de qualités ne tiennent pas compte des besoins actuels et à venir de l'organisation;
- les gestionnaires et le personnel n'ont obtenu ni orientation ni formation.



1.3 OBJECTIFS-REPERES EN MATIERE DE GESTION

Nous sommes responsables envers le Parlement de la surveillance du système de dotation à la fonction publique. Nous communiquons aux administrateurs généraux et aux administratrices générales les attentes en matière de responsabilisation et de rendement qui font partie de chacune des EDPRD. Nous utilisons celles-ci pour évaluer si la gestion de la dotation satisfait aux attentes et pour définir des zones de risque possibles.

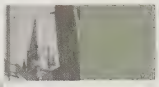
Tout d'abord, nous demandons à tous les administrateurs généraux et à toutes les administratrices générales d'établir un système de dotation qui :

- se fonde sur les valeurs de dotation et les principes de gestion et de prestation de services;
- soit adapté à l'effectif de leur organisation et à ses besoins en dotation.

Ensuite, nous déterminons si les administrateurs généraux et les administratrices générales ont atteint ces exigences de gestion primordiales et vérifions si, en élaborant et en appliquant les pratiques de dotation, ils veillent :

- à lier la planification des RH au plan d'activités;
- à s'assurer que les personnes à qui l'on a subdélégué des pouvoirs de dotation suivent de la formation, qu'elles peuvent obtenir des conseils et qu'elles prennent des décisions efficaces et exactes sur le plan juridique;
- à concilier les besoins opérationnels et les objectifs de gestion des RH, les intérêts de la fonction publique et, si possible, les aspirations de carrière des membres du personnel;
- à contrôler la façon dont sont exercés les pouvoirs de dotation qui leur sont délégués, des recours, de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles;
- à rechercher la participation des représentants et des représentantes du personnel lorsqu'il s'agit d'élaborer et de revoir les programmes de dotation;
- à s'assurer que les effectifs peuvent facilement accéder à des renseignements en matière de gestion des RH concernant la dotation.

Enfin, nous donnons de la rétroaction à ces ministères au moyen du rapport annuel que nous présentons au Parlement.



Cycles des rapports : Depuis l'adoption du Cadre de délégation et de responsabilisation en 1998, trois cycles de rapports et d'évaluation sont passés (1999-2000, 2000-2001 et 2001-2002). À chaque cycle, nous avons vu le nombre de rapports que nous avons reçus chaque année augmenter. En 2002-2003, cycle qui couvrait l'exercice 2001-2002, nous avons reçu des rapports complets de la part de tous les ministères et organismes qui avaient signé une EDPRD (soit 72). Voir l'annexe 4 – Ministères et organismes ayant présenté un rapport en 2002-2003.

Qui a présenté un rapport et en quoi consistait-il? Pour ce qui est du cycle actuel (2002-2003), nous avons revu notre approche dans le but d'harmoniser le processus ministériel de présentation de rapports. En conséquence, 15 organisations, soit celles dont le rendement de 2003-2004 a été jugé supérieur ou entièrement satisfaisant, n'ont pas eu besoin de présenter de rapport complet. Nous avons toutefois demandé à 14 de ces 15 organisations[2] de transmettre les résultats de la révision du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE).

Pour ce qui est des 57 autres organisations, on a demandé :

- à 28 d'entre elles, soit celles qui n'avaient pas fourni assez de renseignements ou celles chez qui la CFP avait décelé des améliorations à apporter dans certains domaines, de communiquer un *Rapport ministériel sur la responsabilisation en matière de dotation* (RMRD) complet;
- aux 29 autres, une mise à jour des progrès réalisés dans des domaines précis qui nous préoccupaient, afin qu'elles démontrent leur rendement au fil du temps et nous transmettent assez de données de base à cet égard.

Taille des organisations : Ministères et organismes

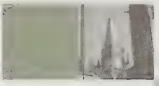
Le processus ministériel de présentation de rapports le plus récent tient compte de la différence de taille des organisations comme suit :

Organisations de petite taille : effectifs de moins de 350 membres

Organisations de moyenne taille et de grande taille : effectifs de plus de 350 membres

(Voir l'annexe 4 – Ministères et organismes ayant présenté un rapport en 2002-2003.)

2. En ce qui regarde le ministère restant, la CFP y a mené une vérification de la dotation.



survenus par rapport à l'exercice précédent. En outre, nous y soulignons les leçons que nous avons tirées et y décrivons des façons d'améliorer le rendement dans l'avenir.

La seconde partie porte sur notre évaluation de deux enjeux persistants en matière de dotation, soit la capacité de gestion des RH et les difficultés liées à la planification des RH. Il s'agit de deux éléments cruciaux pour réussir la mise en œuvre d'un régime de dotation fondé sur les valeurs.

2.1.2 PROCÉDURES RELATIVES AUX RAPPORTS

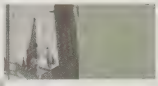
La CFP délègue des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales au moyen de l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation (EDPRD). Cette entente établit les conditions et les exigences liées à l'acceptation et à l'exercice des pouvoirs et aux rapports relatifs à l'utilisation qui en est faite.

Cadre de l'EDPRD : Cette entente sert à déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères et aux organismes. Le Cadre de délégation et de responsabilisation de 1998, qui constitue le fondement de l'EDPRD, englobe les six valeurs de dotation et les deux principes de gestion et de prestation de services présentés dans le tableau ci-dessous.

Valeurs de dotation et principes de gestion et de prestation de services	
Valeurs liées aux résultats	• compétence • impartialité • représentativité
Valeurs liées aux processus	• égalité d'accès • justice • transparence
Principes	• souplesse • efficience

En vertu du cadre, la CFP, de concert avec chaque administrateur général et chaque administratrice générale qui a accepté que des pouvoirs de dotation lui soient délégués, a établi une EDPRD précisant :

- les pouvoirs délégués à chacune des organisations respectives;
- les indicateurs et mesures à utiliser pour rédiger le rapport annuel sur le rendement en dotation à l'intention de la CFP.



CHAPITRE 2 : RENDEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION – VALEURS ET PRINCIPES

2.1 INTRODUCTION

Le présent chapitre porte sur le respect des valeurs de dotation et des principes de gestion à la fonction publique. L'évaluation de la Commission de la fonction publique (CFP) se fonde sur des renseignements recueillis auprès des ministères et des organismes ainsi que d'autres sources majeures comme le *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2002*, des outils et des études de la CFP tels que le *Profil de compétences en leadership de la fonction publique* et aussi le *Sondage de la CFP sur les nominations*[1].

Rendement global : 2003-2004

Dans l'ensemble, les valeurs de dotation et les principes de gestion de la fonction publique sont respectés. Au fil des trois derniers exercices, des progrès ont été réalisés relativement à des enjeux de dotation importants. Toutefois, il reste du travail à accomplir pour :

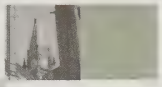
- augmenter la capacité de gestion des ressources humaines (RH);
- améliorer la planification des RH dans les organisations – notamment le lien entre la planification des RH et la planification des activités;
- élargir l'accès aux possibilités d'emploi pour les Canadiens et les Canadiennes grâce au recrutement électronique.

2.1.1 ORGANISATION DU CHAPITRE

Le chapitre se divise en deux parties. La première présente une évaluation globale de la santé du système de dotation, à la lumière des rapports que 72 ministères et organismes ont transmis à la CFP au cours de l'exercice 2003-2004. Elle illustre dans quelle mesure ces organisations ont défendu les valeurs et les principes du système de dotation. Nous y comparons les résultats réels avec les attentes en matière de rendement et les changements importants qui sont

1. Le *Sondage de la CFP sur les nominations* (anciennement connu sous le nom de *Programme de sondages spéciaux*) est un sondage cyclique de l'activité relative aux nominations. Il a lieu tous les six mois. Y répondent les personnes nommées et les gestionnaires qui participent à des activités de dotation liées au recrutement pour des postes de durée indéterminée, aux promotions à des postes de durée indéterminée et au passage d'un poste pour une période déterminée à un poste de durée indéterminée.

CHAPITRE 2 : RENDEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION – VALEURS ET PRINCIPES



Les dispositions que nous avons prises en vue de la mise en œuvre de la nouvelle LEFP nous ont montré où se situent les assouplissements qui existent actuellement. Elles nous ont aidés à mettre en place une entente de délégation pour l'ASFC qui fournit tous les instruments nécessaires. Cette expérience nous sera utile pour établir des pratiques exemplaires et les besoins futurs en matière de politiques ou de responsabilisation.

1.3 ORGANISATION DU RAPPORT

Les chapitres du présent rapport annuel décrivent le travail de la CFP et l'évaluation qu'elle fait de l'état de santé du système de dotation de la fonction publique.

CHAPITRE 2 : Rendement du système de dotation : Valeurs et principes

Dans ce chapitre, on examine comment les valeurs de la dotation et les principes de gestion sont respectés dans l'ensemble de la fonction publique. Notre évaluation se fonde sur les rapports de rendement présentés par les ministères et les organismes, et sur d'autres renseignements recueillis par des recherches internes et externes et par des analyses de données.

CHAPITRE 3 : Recrutement

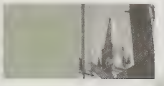
Ici, nous discutons de la nature du recrutement, des diverses techniques et des différents programmes que nous utilisons pour recruter des candidats et des candidates ainsi que des tendances générales en matière de recrutement à la fonction publique.

CHAPITRE 4 : Vérifications, appels et enquêtes

Ce chapitre explique comment la CFP surveille le système de dotation et donne un aperçu de nos activités dans plusieurs secteurs particuliers.

CHAPITRE 5 : Édification de la nouvelle Commission de la fonction publique

Ce chapitre nous donne l'occasion d'explorer le rôle de la CFP à l'heure où le système de dotation de la fonction publique subit des changements importants. Nous examinons une démarche moderne par rapport à la dotation, la portée de notre travail, un nouveau cadre pour la protection du mérite et de nouvelles approches en matière de vérifications et d'enquêtes.



La CFP a permis à quatre ministères, à titre de projet pilote, d'établir des RPQ pour des groupes professionnels de niveau inférieur à celui de la direction. Les projets pilotes permettront à la CFP et aux ministères d'évaluer cette méthode de dotation (l'un d'entre eux a fait l'objet d'une évaluation préliminaire). Ils permettront également de relever les pratiques exemplaires en ce qui regarde l'administration de cette méthode et d'élaborer des cadres stratégiques et de responsabilisation qui pourraient être utiles dans le contexte de la nouvelle LEFP pour s'assurer que les RPQ respectent les valeurs de la dotation.

En ce qui concerne certains postes de direction, nous avons approuvé une démarche de RPQ dans deux ministères et une autre pour les cadres faisant partie de la collectivité de la technologie de l'information.

Agence des services frontaliers du Canada

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) a été créée en fusionnant des éléments de trois ministères par suite de la réorganisation gouvernementale qui a eu lieu en décembre 2003. Au cœur de celle-ci se trouve la partie Douanes de l'ancienne Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC). Ce changement représentait un défi de taille sur le plan des ressources humaines puisque l'ADRC et l'ASFC sont régies par des pouvoirs et des régimes de dotation différents.

L'ADRC a été établie en 1999 et n'a jamais été régie par l'actuel régime de dotation de la LEFP. Elle n'avait donc pas besoin des pouvoirs délégués par la CFP. Elle représente un employeur distinct doté de ses propres pouvoirs de nomination. Elle possède ses propres pratiques de dotation, dont des RPQ, et élabore un programme de perfectionnement à l'intention de ses gestionnaires intermédiaires. Elle mène ses propres activités en matière de dotation des cadres de direction, de recrutement général et d'embauche d'étudiants et d'étudiantes.

De son côté, l'ASFC est assujettie à l'actuelle LEFP. Afin de permettre une transition en douceur, la CFP a collaboré avec l'ASFC pour déterminer quelles pratiques de l'ADRC devraient être conservées à la lumière des pouvoirs conférés par les lois actuelles et nouvelles. Comme la plupart des pratiques de dotation proposées de la nouvelle agence seront permises dans le cadre de la nouvelle LEFP, nous avons maximisé la délégation de pouvoirs dans notre entente de délégation initiale en décembre 2003. En vertu de l'entente conclue en juin 2004, l'ASFC jouit maintenant des pouvoirs dont elle a besoin en matière de recrutement, de nomination de cadres et de RPQ. En outre, la CFP a reconnu les RPQ déjà établis.



Nominations sans concours de l'extérieur de la fonction publique

La CFP a approuvé des projets pilotes dans sept ministères, leur déléguant le pouvoir de nommer sans concours des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique. Les personnes nommées sans concours en vertu de ce pouvoir ont été évaluées par rapport à toutes les exigences du poste, jugées entièrement qualifiées puis nommées selon le mérite. Les projets pilotes se sont poursuivis tout au long de l'exercice 2003-2004.

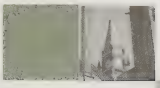
Notre évaluation des résultats des projets pilotes nous a permis de conclure que les ministères ont exercé efficacement les pouvoirs qui leur avaient été délégués une fois munis d'un cadre de gestion qui précisait :

- comment le pouvoir s'insérait dans les stratégies de recrutement globales du ministère;
- les motifs justifiant le recours à ce pouvoir et les circonstances dans lesquelles on peut l'utiliser;
- qui avait le pouvoir d'approuver les nominations au nom de l'administrateur général ou de l'administratrice générale;
- comment l'utilisation du pouvoir serait surveillée;
- à quelle fréquence le pouvoir ferait l'objet de discussions avec l'administrateur général ou l'administratrice générale;
- comment les employés et les employées et leurs représentants ou leurs représentantes seraient informés des nominations.

Par suite des projets pilotes, la CFP a délégué ce pouvoir de façon permanente à six des sept ministères. Le septième ministère n'a pas obtenu de délégation permanente parce qu'il n'avait pas exercé le pouvoir délégué à titre de projet pilote pendant la période d'essai.

Répertoires de préqualification

Depuis 2001, grâce aux pouvoirs qui lui étaient conférés par la LEFP actuelle, la CFP a permis que l'on effectue des nominations à partir de répertoires de préqualification (RPQ) de candidats et de candidates. Le but était de rendre l'embauche plus efficace et de faire connaître aux ministères et aux organismes un modèle de dotation d'avenir.



Partie intégrante de la LMFP, la nouvelle LEFP a pour but de moderniser la dotation à la fonction publique du Canada. Les dispositions de la nouvelle LEFP en matière de dotation n'entreront complètement en vigueur qu'en décembre 2005 (pour plus de renseignements sur la nouvelle LEFP, voir le chapitre 5). Ce calendrier de mise en œuvre a eu et continuera d'avoir des répercussions à la CFP. Tout en travaillant dans le cadre législatif actuel, nous devons nous préparer à l'entrée en vigueur de la nouvelle LEFP. Notre rapport annuel pour le présent exercice jette donc un regard sur l'avenir et sur l'année qui vient de s'écouler.

Même si la nouvelle LEFP fournira un nouveau cadre et de nouveaux instruments législatifs, son objectif sera, comme l'actuelle LEFP, de donner l'assurance que les Canadiens et les Canadiennes sont servis par une fonction publique professionnelle, compétente, impartiale et représentative, et ce, dans la langue officielle de leur choix. Les nominations continueront d'être fondées sur les valeurs que sont la justice, la transparence et l'égalité d'accès. Les gestionnaires disposeront d'un système de dotation à la fois rapide, efficace et souple pour mieux répondre à leurs objectifs opérationnels. Les compétences des employés et des employées seront renforcées au moyen de l'apprentissage et du perfectionnement continus.

En 2003-2004, la CFP a fonctionné sous l'actuelle LEFP tout en préparant les changements à venir en vertu de la nouvelle LEFP.

1.2 INITIATIVES DE LA CFP

En 2003-2004, la CFP a fonctionné sous l'actuelle LEFP tout en préparant les changements à venir en vertu de la nouvelle LEFP.

La CFP a entrepris trois projets importants en matière de politiques et de programmes afin de préparer les ministères à assumer davantage de responsabilités :

- des projets pilotes pour favoriser la délégation de pouvoirs aux ministères et permettre à ces derniers de nommer sans concours des candidats et des candidates de l'extérieur de la fonction publique;
- la création de répertoires de préqualification;
- l'élaboration d'une entente de délégation des pouvoirs de dotation davantage orientée vers l'avenir avec la toute nouvelle Agence des services frontaliers du Canada.

Ces initiatives montrent comment la CFP se prépare en vue d'une délégation accrue des pouvoirs de dotation et d'une responsabilisation plus grande des ministères quant à la façon dont la dotation se fait.



CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

1.1 LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DANS UN ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF EN ÉVOLUTION

La Commission de la fonction publique (CFP) du Canada est un organisme indépendant qui a pour mandat de surveiller le système de dotation à la fonction publique fédérale et de rendre compte au Parlement de la santé du système de dotation de la fonction publique.

La dotation se fait de façon saine et respecte le mérite lorsque les ministères exécutent leurs activités d'embauche et de promotion conformément aux six valeurs de dotation de la fonction publique que sont la compétence, l'impartialité, la représentativité, l'égalité d'accès, la justice et la transparence, et conformément aux deux principes de gestion et de prestation des services que sont la souplesse et l'efficience.

La dotation se fait de façon saine et respecte le mérite lorsque les ministères exécutent leurs activités d'embauche et de promotion conformément aux six valeurs de dotation de la fonction publique que sont la compétence, l'impartialité, la représentativité, l'égalité d'accès, la justice et la transparence, et conformément aux deux principes de gestion et de prestation des services que sont la souplesse et l'efficience.

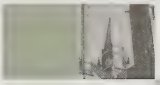
La CFP remplit son mandat de surveillance du mérite en appliquant la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et certaines dispositions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE).

Historiquement, nos responsabilités ont été les suivantes :

- la nomination de personnes qualifiées à la fonction publique;
- la prestation de mécanismes de recours et d'examen de questions relevant de la LEFP;
- l'administration de programmes de formation et de perfectionnement;
- l'accomplissement d'autres responsabilités prévues dans la LEFP et dans la LEE.

Cependant, nous fonctionnons actuellement dans un environnement législatif en évolution. En novembre 2003, le Parlement a adopté la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP). Celle-ci vise à faciliter l'embauche de personnes compétentes au moment et à l'endroit où elles sont nécessaires, à promouvoir des relations patronales-syndicales axées davantage sur la collaboration, à favoriser l'apprentissage et la formation des employés et des employées de la fonction publique à tous les niveaux et à préciser les rôles et les responsabilités.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION



Depuis ma nomination à titre de présidente intérimaire de la CFP en novembre 2003, j'ai eu l'occasion de me présenter devant certains comités parlementaires pour discuter du Budget des dépenses de la CFP et de la loi proposée sur la dénonciation (projet de loi C-25). En mai, je me suis présentée devant le Sénat qui m'a confirmée dans mes fonctions de présidente. J'envisage avec intérêt la perspective de travailler avec les nouveaux comités et le nouveau Parlement en vue de nous assurer qu'un effectif fédéral compétent et efficace est en place.

En terminant, je me réjouis de la nomination de mes collègues commissaires, Manon Vennat et David Zussman. Ces nominations sont arrivées trop tard pour qu'ils participent activement à la rédaction du présent rapport. Toutefois, je suis certaine que leur vaste expérience et leurs connaissances approfondies des questions liées au mandat de la CFP seront précieuses. Ensemble, nous travaillerons avec le personnel dévoué de la CFP pour nous acquitter de nos responsabilités avec intégrité, pénétrés du sens du devoir envers le Canada et la population canadienne.

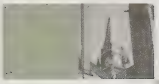


Nous élaborons également de nouvelles ententes relatives à la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux et aux administratrices générales ainsi que des ententes et des rapports de responsabilisation. Ce faisant, nous serons à même de savoir ce que font les ministères pour répondre aux attentes de la CFP telles qu'elles sont énoncées dans les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation. Grâce à de meilleurs mécanismes de surveillance, les ministères et les organismes pourront savoir dans quels domaines ils devront améliorer leur rendement et appliquer les leçons qu'ils auront tirées.

Enfin, la CFP investira davantage dans sa fonction de vérification afin de remplir adéquatement ses responsabilités dans les secteurs de la surveillance et des rapports au Parlement en ce qui regarde la santé du système de dotation de la fonction publique.

Le présent rapport annuel contient nos évaluations du rendement en dotation des ministères et des organismes qui sont régis par l'actuelle LEFP. Nous y avons consigné les réussites et les questions qui restent à aborder. Certaines d'entre elles sont des questions que nous avons soulevées au cours des années et qui existent depuis longtemps. La planification inadéquate des ressources humaines dans les ministères, les effectifs insuffisants pour gérer les ressources humaines dans de nombreux ministères, l'augmentation constante de l'embauche à court terme, le nombre restreint de diplômés et de diplômées des universités qui se voient offrir un emploi par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire par rapport au grand nombre de personnes qui présentent leur candidature, et l'application de la politique sur la zone de sélection lors de la dotation sont toutes des questions qui nous préoccupent.

Nous croyons que la loi nouvellement adoptée donne aux ministères et aux organismes une occasion de se pencher sur ces questions restées sans réponses depuis longtemps. La CFP est déterminée à surveiller de près comment les ministères et les organismes profitent de cette occasion. Dans un proche avenir, nos rapports sur la façon dont le système de dotation se porte à la grandeur de la fonction publique seront rédigés dans un environnement où la CFP, sans être responsable du système, veillera à ce qu'il fonctionne de manière à profiter au Canada et à la population canadienne. Nous nous employons actuellement à mettre sur pied l'effectif nécessaire pour remplir notre mandat de surveillance en examinant nos programmes et dépenses actuels afin de trouver les écarts et de réaffecter les fonds.



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

Je suis heureuse de présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique (CFP) du Canada pour l'exercice 2003-2004.

Le présent rapport annuel, mon premier à titre de présidente de la CFP, est également le premier publié depuis que la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) a reçu la sanction royale en novembre 2003. La rédaction du rapport s'est compliquée du fait que, pendant la période visée par le présent rapport, nous menions nos activités sous l'actuelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), tout en nous préparant à la mise en œuvre de la nouvelle LEFP qui fait partie de la LMFP et qui entrera en vigueur par étapes. Le présent rapport jette donc un regard à la fois sur l'avenir et sur le passé.

Nous vivons actuellement des moments critiques dans l'histoire de la CFP et de la fonction publique du Canada. La nouvelle LEFP exige un changement profond sur le plan de la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale. Même si elle ne sera pas mise en œuvre complètement avant décembre 2005, la LMFP a déjà des répercussions importantes sur le travail de la CFP. Les dispositions créant la nouvelle CFP sont déjà en vigueur et une nouvelle Commission a été nommée.

Désormais, notre tâche consistera principalement à surveiller l'intégrité du processus de nomination, et ce, même si nous continuerons de fournir des services de recrutement aux ministères grâce à la création d'un organisme de services quasi autonome au sein de la CFP. Celui-ci devrait être en fonction d'ici avril 2005.

Le défi que devra relever la CFP sera de déterminer ce qui constitue une surveillance efficace dans le nouvel environnement législatif et de décider de la meilleure façon d'y parvenir. À cette fin, nous nous employons actuellement à réviser nos programmes de responsabilisation et de surveillance, et à renforcer notre capacité de vérification.

Nous sommes à préciser nos nouvelles attentes par rapport au rendement des ministères et des organismes. Par exemple, nous élaborons actuellement un cadre de nomination pour nous assurer que les processus de dotation ministériels continuent d'appuyer les valeurs que sont la justice, la transparence et l'égalité d'accès pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes.



3.11 L'AVENIR DE LA PRESTATION DES SERVICES À LA CFP 75
3.12 CONCLUSION 76

CHAPITRE 4 : VÉRIFICATIONS, APPELS ET ENQUÊTES 78

4.1 INTRODUCTION 78
4.2 VÉRIFICATIONS 78
4.3 APPELS ET ENQUÊTES 81
4.4 LES RECOURS EN TRANSITION 87
4.5 CONCLUSION 87

CHAPITRE 5 : ÉDIFICATION DE LA NOUVELLE COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE 90

5.1 L'APPROCHE MODERNISÉE DE LA LEFP EN MATIÈRE DE DOTATION 90
5.2 MODIFICATION DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉS DE LA CFP 91
5.3 MISE EN PLACE D'UN CADRE DE NOMINATION INTÉGRÉ 93
5.4 CRÉATION D'UN NOUVEL ORGANISME DE SERVICES 98
5.5 CRÉATION DE NOUVEAUX LIENS 99
5.6 MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE APPROCHE 100
5.7 CONCLUSION 101

ANNEXES 104

ANNEXE 1 : RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES ET NOTES TECHNIQUES 104
ANNEXE 2 : DÉCRET D'EXEMPTION 106
ANNEXE 3 : EXEMPTIONS PARTICULIÈRES 107
ANNEXE 4 : MINISTÈRES ET ORGANISMES AYANT PRÉSENTÉ UN RAPPORT EN 2002-2003 109

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE 112

BIOGRAPHIES 116

MARIA BARRADOS, PRÉSIDENTE 116
MANON VENNAT, COMMISSAIRE 117
DAVID ZUSSMAN, COMMISSAIRE 118

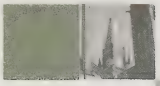


TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE 1

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION 6

1.1 LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DANS UN ENVIRONNEMENT LÉGISLATIF EN ÉVOLUTION 6
1.2 INITIATIVES DE LA CFP 7
1.3 ORGANISATION DU RAPPORT 10

CHAPITRE 2 : RENDEMENT DU SYSTÈME DE DOTATION – VALEURS ET PRINCIPES 12

2.1 INTRODUCTION 12
2.2 LA COMPÉTENCE : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS 16
2.3 L'IMPARTIALITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS 21
2.4 LA REPRÉSENTATIVITÉ : VALEUR LIÉE AUX RÉSULTATS 25
2.5 L'ÉGALITÉ D'ACCÈS : VALEUR LIÉE AUX PROCESSUS 35
2.6 LA JUSTICE ET LA TRANSPARENCE : VALEURS LIÉES AUX PROCESSUS 38
2.7 LA SOUPLESSE ET L'EFFICIENCE : PRINCIPES DE GESTION ET DE PRESTATION DES SERVICES 45
2.8 ASPECTS CRUCIAUX DE LA DOTATION 49

CHAPITRE 3 : RECRUTEMENT 56

3.1 INTRODUCTION 56
3.2 OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE RECRUTEMENT 57
3.3 EMBAUCHE TEMPORAIRE 58
3.4 EMPLOI POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE 59
3.5 EMBAUCHE POUR UNE DURÉE INDÉTERMINÉE 59
3.6 ZONE NATIONALE DE SÉLECTION 60
3.7 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE 62
3.8 UTILISATION DE RAYONS POUR DÉFINIR LES ZONES DE SÉLECTION DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE 64
3.9 RECRUTEMENT DE CANADIENNES ET DE CANADIENS BILINGUES : PLAN D'ACTION POUR LES LANGUES OFFICIELLES 65
3.10 RENOUVELLEMENT GRÂCE AU RECRUTEMENT DE JEUNES 70

MISSION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentatif de la population canadienne qu'elle sert.

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

VISION DE LA CFP

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

RÉSULTAT STRATÉGIQUE VISÉ PAR LA CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, le résultat stratégique actuellement visé par la CFP consiste à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;
- un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;
- une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.

Nota – Ces énoncés de mission et de vision sont en voie de révision. Nous prévoyons les reformuler afin qu'ils expriment mieux notre mandat en vertu de la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et de la nouvelle structure de gouvernance de la Commission de la fonction publique.

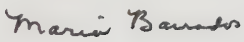
L'honorable Liza Frulla, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2003-2004.

Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, Madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.



La présidente,
Maria Barrados



La commissaire,
Manon Vennat



Le commissaire,
David Zussman

LA COMMISSION VOUS INVITE À LUI FAIRE PART DE VOS COMMENTAIRES AU SUJET DE SON RAPPORT ANNUEL

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Administration centrale – région de la capitale nationale
(613) 992-9562

Internet : www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve sur le site Web de la CFP à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2004

N° de catalogue SCI-2004

ISBN 0-662-68275-0

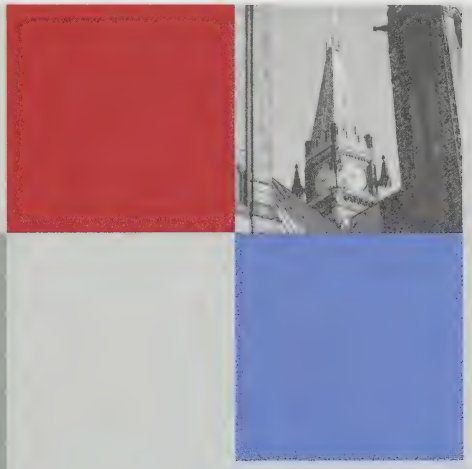
6154

Commission de la fonction publique Rapport annuel 2003-2004



Commission de la fonction publique du Canada
Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique Rapport annuel 2003-2004



Canada

3 1761 11467806 3